



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA
FACULDADE DE CIÊNCIAS DA SAÚDE
CURSO: PSICOLOGIA**

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)
X
EFETIVIDADE ORGANIZACIONAL**

KAREN DA MOTTA WILLER

**BRASÍLIA / DF
JUNHO / 2003**

KAREN DA MOTTA WILLER

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)
X
EFETIVIDADE ORGANIZACIONAL**

**Monografia apresentada como
requisito para conclusão do
curso de Psicologia do
UniCEUB – Centro Universitário
de Brasília.**

**Professora Orientadora: Leida
Maria de Oliveira Mota**

Brasília/DF, Junho de 2003

Dedico a presente Monografia aos meus pais, Augusto e Rosa, que me deram o dom da vida e que me ensinaram a perseguir meus ideais com dedicação e coragem. Aos meus irmãos, Augusto César, Emerson e Keila, pelo constante apoio e espírito de união. Ao meu noivo Rogerio, amor da minha vida, que foi e sempre será minha fonte de inspiração. E, enfim, à todas organizações que prezam pela Qualidade de Vida de seus colaboradores.

AGRADECIMENTOS

À Leida Maria de Oliveira Mota, minha orientadora, pela pessoa que é, pelo seu profissionalismo, comprometimento, orientação, ensinamentos e dedicação sempre presentes ao longo da minha Monografia. Agradeço, também, por me fazer gostar ainda mais da área Organizacional e provar a importância de um Psicólogo nas Organizações.

Aos meus pais e irmãos por terem se envolvido tanto quanto eu neste trabalho final, tornando-se em muitos momentos, até pesquisadores para me auxiliar.

Ao meu amor, por ter sempre me mostrado o quanto é importante a conquista da felicidade em todas as circunstâncias da vida e que tanto apoiou e incentivou a produção desse tema.

Às minhas amigas da faculdade Milene, Juliana, Denise e Daniela pelo companheirismo, apoio, união e amizade sempre tão presentes nessa fase final da Graduação.

Às minhas colegas de trabalho, especialmente à minha chefinha Bárbara e à Daniela pela compreensão, apoio, carinho e paciência dedicados a mim durante toda a confecção da Monografia.

RESUMO

O presente trabalho objetivou analisar as possíveis relações entre Qualidade de Vida no Trabalho e Efetividade Organizacional. Para isso, fez-se um levantamento bibliográfico sobre conceitos, origem e contexto atual de cada tema e, posteriormente, interligou-se as abordagens quanto ao grau de influência nos resultados oferecidos à organização e, conseqüentemente, ao colaborador. Em seguida, foi realizado um planejamento de pesquisa quanti-qualitativo com vistas à resolução do problema de pesquisa proposto. Aliado a isso, discutiu-se os possíveis resultados da pesquisa e informações trazidas pelo levantamento bibliográfico, bem como as limitações e potencialidades do mesmo. Para concluir, foram feitas algumas considerações finais a fim de que outros profissionais interessados no estudo possam investigar a respeito da influência da Qualidade de Vida no Trabalho sobre a Efetividade Organizacional.



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA
FACULDADE DE CIÊNCIAS DA SAÚDE
CURSO: PSICOLOGIA

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)
X
EFETIVIDADE ORGANIZACIONAL

KAREN DA MOTTA WILLER

BRASÍLIA / DF
JUNHO / 2003
KAREN DA MOTTA WILLER

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)
X
EFETIVIDADE ORGANIZACIONAL

**Monografia apresentada como
requisito para conclusão do
curso de Psicologia do UniCEUB
– Centro Universitário de Brasília.
Professora Orientadora: Leida
Maria de Oliveira Mota**

Brasília/DF, Junho de 2003

Dedico a presente Monografia aos meus pais, Augusto e Rosa, que me deram o dom da vida e que me ensinaram a perseguir meus ideais com dedicação e coragem. Aos meus irmãos, Augusto César, Emerson e Keila, pelo constante apoio e espírito de união. Ao meu noivo Rogerio, amor da minha vida, que foi e sempre será minha fonte de inspiração. E, enfim, à todas organizações que prezam pela Qualidade de Vida de seus colaboradores.

AGRADECIMENTOS

À Leida Maria de Oliveira Mota, minha orientadora, pela pessoa que é, pelo seu profissionalismo, comprometimento, orientação, ensinamentos e dedicação sempre presentes ao longo da minha Monografia. Agradeço, também, por me fazer gostar ainda mais da área Organizacional e provar a importância de um Psicólogo nas Organizações.

Aos meus pais e irmãos por terem se envolvido tanto quanto eu neste trabalho final, tornando-se em muitos momentos, até pesquisadores para me auxiliar.

Ao meu amor, por ter sempre me mostrado o quanto é importante a conquista da felicidade em todas as circunstâncias da vida e que tanto apoiou e incentivou a produção desse tema.

Às minhas amigas da faculdade Milene, Juliana, Denise e Daniela pelo companheirismo, apoio, união e amizade sempre tão presentes nessa fase final da Graduação.

Às minhas colegas de trabalho, especialmente à minha chefinha Bárbara e à Daniela pela compreensão, apoio, carinho e paciência dedicados a mim durante toda a confecção da Monografia.

RESUMO

O presente trabalho objetivou analisar as possíveis relações entre Qualidade de Vida no Trabalho e Efetividade Organizacional. Para isso, fez-se um levantamento bibliográfico sobre conceitos, origem e contexto atual de cada tema e, posteriormente, interligou-se as abordagens quanto ao grau de influência nos resultados oferecidos à organização e, conseqüentemente, ao colaborador. Em seguida, foi realizado um planejamento de pesquisa quanti-qualitativo com vistas à resolução do problema de pesquisa proposto. Aliado a isso, discutiu-se os possíveis resultados da pesquisa e informações trazidas pelo levantamento bibliográfico, bem como as limitações e potencialidades do mesmo. Para concluir, foram feitas algumas considerações finais a fim de que outros profissionais interessados no estudo possam investigar a respeito da influência da Qualidade de Vida no Trabalho sobre a Efetividade Organizacional.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	2
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	5
2.1. <i>TRABALHO</i>	5
2.1.1. ORIGEM DO TERMO.....	5
2.1.2. CONCEITO.....	5
2.1.3. HISTÓRICO.....	6
2.1.4. CONTEXTO ATUAL.....	8
2.2. <i>QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)</i>	10
2.2.1 <i>BREVE HISTÓRICO SOBRE QUALIDADE DE VIDA E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO</i>	10
2.2.1.1. BREVE HISTÓRICO SOBRE QUALIDADE DE VIDA	10
2.2.1.2. BREVE HISTÓRICO SOBRE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)	12
2.3. <i>DEFINIÇÕES DOS CONCEITOS DE QUALIDADE DE VIDA, QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E SUAS CONDIÇÕES</i>	15
2.4. <i>DEFINIÇÕES DE CONCEITOS CORRELATOS</i>	21
2.4.1. MOTIVAÇÃO NO TRABALHO	21
2.4.2. SATISFAÇÃO NO TRABALHO.....	24
2.5. <i>MODELOS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO</i>	25
2.5.1. MODELO DE WALTON (1973).....	25
2.5.2. WESTLEY (1979).....	27
2.5.3. LIPPITT (1978).....	28
2.5.4. WERTHER & DAVIS (1983)	28
2.5.5. BELANGER (1973)	29
2.5.6. HACKMAN & OLDFHAM (1975)	29
2.6. <i>EFETIVIDADE ORGANIZACIONAL</i>	31
2.6.1. CONCEITO DE ORGANIZAÇÃO	31
2.6.2. EFETIVIDADE: CONCEITOS BÁSICOS E CORRELATOS	32
2.6.3. MEDIDAS DE EFETIVIDADE ORGANIZACIONAL: ESTRATÉGIAS E COMPETÊNCIAS	34
3. MÉTODO.....	36
3.1. <i>BREVE INTRODUÇÃO</i>	36
3.2. <i>CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO</i>	37
3.3. <i>ORGANOGRAMA DA EMPRESA</i>	39
3.4. <i>CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA</i>	39
3.5. <i>PROCEDIMENTOS</i>	39
3.5.1. COLETA DE DADOS	39
3.5.2. ANÁLISE DE DADOS	40
3.6. <i>DESCRIÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA</i>	40
4. DISCUSSÃO	42
5. CONCLUSÃO	44
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	46

1. INTRODUÇÃO

O ritmo exponencial das mudanças e as constantes rupturas e novidades do mundo moderno descrevem, indiscutivelmente, o novo milênio, como um momento de profundas e tocantes transformações.

O cenário político, econômico e social serve como pano de fundo para os constantes e crescentes acontecimentos. Baseado nisso, sabe-se que a revolução tecnológica, a evolução do conhecimento e, fundamentalmente, a globalização financeira, comercial e produtiva são os maiores influenciadores para as principais mudanças que vêm ocorrendo.

A respeito disso, torna-se fundamental vislumbrar tantas mudanças como fatores determinantes e decisivos na ordem do progresso contínuo. Para tanto, a sociedade, como um todo, deverá acompanhar tal ritmo, no intuito de manter-se viva. Viva não no sentido de sobrevivência, apenas, mas de se tornar a protagonista na marcha da modernidade, ou seja, na busca incessante pelo bem-estar geral da população, na busca pela felicidade.

Sob essa perspectiva, o ambiente organizacional é um dos setores que deverá manter-se atualizado para acompanhar as tendências do mercado, principalmente no que diz respeito à acirrada competitividade entre as Organizações e países, gerando impactos significativos para a Organização.

De acordo com o citado acima, cada Organização deverá, constantemente, modernizar-se, para acompanhar o mercado e, acima de tudo, rever sempre e melhor definir sua visão estratégica para se posicionar com critérios que a deixarão em constante evolução no cenário globalizado. Diante disso, faz-se necessário, antes de qualquer coisa, iniciar uma reflexão acerca da palavra Trabalho, para analisar as origens da vida organizacional e, então, compreender o estereótipo formado em torno da dinâmica trabalhador, empregador e nível de produtividade.

Historicamente, a palavra Trabalho tem sua origem no latim *tripallium*, que era o nome de um instrumento com o qual se castigavam os escravos, no tempo do Império Romano. Assim, o Trabalho era visto com idéia de obrigação, castigo, algo penoso, forçado, um esforço obrigatório, pouco reconfortante. Esse detalhe que o manifesto destaca serve para mostrar que nem sempre o Trabalho foi aceito como

uma condição natural, e que em outras épocas foi mais nitidamente percebido como a atividade daqueles que perderam sua liberdade.

Partindo disso, percebe-se que, hoje, ainda há resquícios de uma era onde o Trabalho reforçava a idéia de algo desagradável, pouco prazeroso e que, por conseguinte, conotava a nítida percepção de tortura, sofrimento, pena, labuta. Em destaque, pode-se citar o modelo *taylorista*, onde o ser humano era visto como uma máquina, sendo condicionado para alcançar o maior nível de produtividade. Nessa fase, o perfil profissional era enquadrado em pessoas disciplinadas e resistentes à fadiga e à monotonia do trabalho, recebendo, assim, o título de homem-objeto.

Sendo assim, partindo do pressuposto de que para cada etapa evolutiva carrega-se algum elemento da fase anterior, pode-se concluir que, ainda hoje, os profissionais recrutados no mercado de trabalho são obrigados a se ajustarem a rígidas regras, a métodos que anulam o pensamento e a criatividade, a procedimentos que anulam a motivação e as emoções, refletindo na ausência e rompimento da liberdade humana (Mattos, 1992).

Em contrapartida, algumas Organizações já baniram esse modelo citado e direcionam suas idéias de produtividade para uma nova fase do trabalho: DESENVOLVIMENTO HUMANO. Essa etapa prioriza despertar e canalizar suas fontes para o aperfeiçoamento humano, baseando-se na capacidade do homem de resgatar sua coletividade, seus sentimentos, sua inteligência, criatividade, iniciativa e, principalmente, na implementação do prazer nas tarefas e metas diárias.

Não é segredo que essa nova visão estratégica, conforme citada por Mattos, 1992:

Respalda-se na visão do homem como sujeito do desenvolvimento político, econômico e social, dotado de um potencial a ser desenvolvido nas diversas dimensões do comportamento humano. Nesta nova fase, o lazer e o tempo livre sairão da marginalidade, para conquistar uma posição de relevância junto ao trabalho. A anterior ênfase na memorização será substituída pela ênfase na criatividade; a dependência do indivíduo em relação à organização dará lugar à autonomia profissional e à interdependência; o comportamento estereotipado cederá lugar à ação reflexiva e crítica; o consenso será conjugado com o dissenso, transformando o acordo e o conflito em expressões naturais da convivência; a austeridade e o

formalismo burocrático darão lugar à espontaneidade e à flexibilidade funcional (p. 17).

Todo esse investimento no homem-pessoa se faz por uma conclusão lógica: o homem é quem determinará o rumo das Organizações. É ele que torna a Organização mais ou menos qualificada e que demonstra diferencial competitivo. Em suma, é criar situações favoráveis à satisfação do empregado, e conseqüentemente, ao aumento da produtividade organizacional.

Em busca disso, as Organizações vêm implementando programas de Qualidade de Vida no Trabalho, visando propiciar o desenvolvimento organizacional, a partir de uma maior humanização no trabalho; maior bem-estar dos trabalhadores; maior participação dos mesmos nas decisões e problemas do trabalho; bom envolvimento entre empregados e Organização, traduzindo, assim, um elevado nível de Satisfação, Motivação e Efetividade Organizacional.

Dentro dessa nova perspectiva é que o presente trabalho visa analisar as possíveis relações entre Qualidade de Vida no Trabalho e Efetividade Organizacional. Para tanto, será feito um levantamento bibliográfico sobre os conceitos e teorias relacionados ao tema, que irão compor o Capítulo de Fundamentação Teórica da Monografia. Em seguida, será elaborado o planejamento de uma pesquisa de campo, visando à resolução do problema de pesquisa proposto. Tal planejamento será apresentado no capítulo de Método. No próximo capítulo - Discussão-, serão levantadas algumas questões teórico-metodológicas sobre o tema em estudo. Por fim, na Conclusão, serão apresentadas as principais deduções obtidas a partir das reflexões realizadas.

A primeira parte da Fundamentação Teórica buscará deslindar aspectos sobre o Trabalho, buscando explorar questões como sua origem, conceito, histórico e contexto atual. A segunda parte buscará abranger os fatores ligados à Qualidade de Vida e Qualidade de Vida no Trabalho, seus conceitos correlatos e devidos modelos. A terceira parte destacará conceituações sobre Efetividade Organizacional e suas estratégias e competências necessárias para o cumprimento de objetivos da Organização.

Espera-se, assim, dar uma singela contribuição ao campo de estudos e pesquisas sobre o comportamento humano nas Organizações.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. TRABALHO

2.1.1. ORIGEM DO TERMO

A origem da palavra Trabalho deriva do latim vulgar *tripalium*, que era o nome de um instrumento formado por três paus aguçados, ao qual eram amarrados os condenados, que eram os escravos no tempo do Império Romano, ou animais difíceis de ferrar.

2.1.2. CONCEITO

No Minidicionário da Língua Portuguesa, o termo Trabalho é definido como: tarefa; aplicação da atividade física ou intelectual; serviço; esforço; fadiga; ocupação; emprego; produto de uma força pela distância percorrida pelo ponto de aplicação na direção da força; exercício; obra feita ou em vias de execução; discussões ou deliberações; empreendimentos; cuidados (Bueno,1996).

Trabalho também pode ser entendido, segundo Albornoz (1998), como “aplicação das forças e faculdade humana para alcançar determinado fim; atividade coordenada, de caráter físico ou intelectual, necessária a qualquer tarefa, serviço ou empreendimento; exercício dessa atividade como ocupação permanente, ofício, profissão” (p. 09)

A partir da origem do termo, pode-se entender os motivos pelos quais o Trabalho é ainda hoje um motivo de dificuldades, incômodos, preocupação, desgosto e aflição. Nos tempos atuais, é comum encarar o Trabalho como algo ligado a padecimento e cativoiro, elencado como um fator causador de sofrimento.

É tido como um incômodo inevitável; serviço ligado a rotina e repetição, onde não se tem liberdade nem muito menos prazer.

De acordo com essa conceituação, vê-se claramente o quanto o Trabalho é visto como desgastante, como dispêndio de energia, canalizando, assim, para a visão desfavorável ao envolvimento de prazer ao Trabalho. Sinônimos como labor, luta, aflição, desgosto e preocupação são comumente usados para designar Trabalho, deixando, assim, de lado as possibilidades de ser uma atividade prazerosa e enriquecedora.

Em contraste a isso, há concepções positivas em relação ao Trabalho, que o consideram, como uma função de *status*, reconhecimento social, crescimento e vida. Mattos (1992), por exemplo, afirma que o homem deverá ter seu trabalho como fonte de realização pessoal, sendo capaz de extrair prazer nas atividades que executa.

O mesmo autor coloca, ainda, a importância de tal atividade para modificar recursos advindos da natureza, no intuito de recriar, de reconstruir recursos como a linguagem, a cultura, a história em geral e a si mesmo. Portanto, embora haja tal rótulo que envolva o Trabalho, fica claro que só o homem é capaz de transformar seu meio e gerar mudanças.

Neste sentido, a função do trabalho deverá ser analisada para transformar a natureza e promover a autoprodução do homem. Ou seja, o Trabalho deve ser encarado como sendo a aplicação da energia humana (física e mental) em uma atividade determinada e útil. Pelo Trabalho, o homem se torna capaz de modificar a própria natureza, colocando-a a seu serviço.

Vale ressaltar que todo e qualquer Trabalho focaliza um fim que levará, inevitavelmente, a um esforço, sendo ele físico, intelectual e psíquico, variando em termos da intensidade de cada uma das dimensões. Albornoz (1998) enfatiza que o “Trabalho, nesse sentido, possui o significado ativo de um esforço afirmado e desejado, para realização de objetivos (p. 12)”.

2.1.3. HISTÓRICO

Pode-se dizer que a significação do termo Trabalho foi marcada pela passagem moderna da cultura agrária para a industrial.

Inicialmente, na cultura indígena, o Trabalho era tido como uma forma de subsistência. Os nativos da época, ligados por laços de sangue, sentimentos, lendas e mitos, uniam-se em prol da sobrevivência. Caçavam, pescavam e faziam colheitas, num esforço comum para sobreviverem. Essa fase foi chamada de economia isolada, onde o Trabalho servia, indiretamente, à subsistência. Posteriormente, com problemas internos, algumas tribos passaram não mais a serem nômades e, sim, sedentárias, marcando, desta forma, o início da agricultura e, conseqüentemente, de uma divisão do trabalho.

Nessa mesma época, surgiu a economia de escambo, em função das necessidades e variações de produtos. Além do trabalho sobre a terra, originou-se, também, a riqueza do desenvolvimento de trabalhos artesanais, além de outras formas de trabalho que continuaram a aparecer. Já na Antigüidade se tem notícia de povos dedicados ao comércio. Surgiram, então, nesse grupo, os mais bem sucedidos comerciantes, chamados de burgueses, que empregavam outros trabalhadores.

Após alguns séculos, a colonização de novos mundos e a expansão capitalista gerou a Revolução Industrial, que teve início em 1750. Tal acontecimento pode ser compreendido a partir dos estágios de desenvolvimento das novas tecnologias empregadas: máquina a vapor, uso da eletricidade e a invenção do computador.

Nesse ínterim, ocorreram novas mudanças no mundo do trabalho, a saber: o trabalho que antes era praticado por camponeses com objetivo de auto-sustentação dos feudos, baseado numa prática onde existia relação afetiva com as atividades que eram realizadas do início ao fim, mudou completamente a partir da migração dos homens do campo para a cidade. Os camponeses passaram a ser empregados das indústrias. Essa fase foi marcada pelo *taylorismo*, movimento liderado por Taylor que se baseava na segmentação do trabalho, no lucro, na produtividade, nas barreiras que impossibilitavam a comunicação interpessoal e, fundamentalmente, na alienação e escravidão dos empregados.

Dessa forma, fica claro que as indústrias transformavam os seres humanos em peças de uma engrenagem maior e, um pouco mais tarde, em recursos, ou seja, em objetos capazes de satisfazer suas necessidades e alcançar seus objetivos: a soberania, o lucro e o poder.

Para ilustrar tal exploração, faz-se importante citar as condições de trabalho na Inglaterra, em 1948, onde os homens trabalhavam 18 horas por dia e as mulheres e crianças enfrentavam uma jornada de 14 horas. Havia, assim, algo de errado no relacionamento entre empresários e trabalhadores; o capital humano era deixado de lado; os operários não passavam de uma extensão da máquina (Proteção, 1995, *apud* Albornoz, 1994).

Historicamente, pode-se observar que o trabalho é tido como um meio de se ganhar dinheiro e garantir a sobrevivência. O objetivo máximo se coloca em torno do

rendimento e do consumo. Portanto, o Trabalho é tido como uma pena inevitável, sem doses de satisfação e prazer.

Em virtude dessas questões, Mattos (1992) afirma que a:

Combinação da alienação com a reificação é condição indispensável para que essa absurda antropomorfização das organizações ocorra, fortalecida pelo seu complementar reducionismo mecanicista, que transforma o ser humano em recurso, criando uma nova lógica, responsável, em última instância, pelo estado de coisas que hoje estamos vivendo (p. 02).

Com o desenvolvimento das tecnologias, o Trabalho se torna cada vez mais a engrenagem do mundo moderno. O indivíduo moderno encontra dificuldades em dar sentido à sua vida, se não for por meio do Trabalho. Em contrapartida, os homens sonham com uma terra abençoada, onde não seja preciso trabalhar.

2.1.4. CONTEXTO ATUAL

Vive-se, desde o final do século XX, a era da globalização, da automação e do esforço planejado e coletivo. Do século XIX para cá, ocorreram diversos fatos marcantes, como o crescimento demográfico e a urbanização. As populações se multiplicaram e migraram do campo para as cidades. É claro que, com isso, a busca pelo trabalho aumentou proporcionalmente a essa estimativa.

Atualmente, com o tamanho avanço da tecnologia, tem-se tentado modificar a visão de Trabalho, tido como associado a sofrimento e cumprimento de pena, para algo associado ao prazer, algo ligado ao trabalho atraente.

Para tanto, o homem tem sido nomeado como o capital humano das Organizações, o único capaz de desenvolver projetos, de utilizar seu potencial em busca de crescimento e da evolução de uma Organização. O único com a brilhante capacidade de prever, imaginar, sentir, organizar, etc.

Em função disso, há um número cada vez maior de empregadores investindo na política do bem-estar, de forma a relacionar produtividade, lucros e crescimento à Qualidade no Trabalho, Satisfação e Motivação. Essas grandes mudanças vêm demonstrando o quão positivo esse investimento tem tornado algumas Organizações lugares ideais para se trabalhar.

Com isso, as Organizações como um todo vêm remodelando suas estruturas, para acompanhar as tendências sócio-econômicas. Atualmente, diante

de tantas transformações, o homem é visto como o principal capital para gerar mudanças, ou seja, é valorizado como protagonista do sistema organizacional. Historicamente, afirma-se que, diante de tantas transformações, o caráter sistêmico, integrador e complexo “combateu” o espírito simplista e mecanicista de antigamente. Toda essa transformação deve-se, principalmente, aos avanços tecnológicos, à globalização, à abertura das comunicações e conseqüente competitividade do mercado e maior exigência dos clientes. Essas premissas influenciam diretamente nas atuais condições de trabalho, no que diz respeito à complexidade das tarefas, à implantação de novos procedimentos, novas formas de trabalho, enxugamento dos quadros e desemprego. Diante de tantas transformações, cabe ao psicólogo organizacional perceber além do conteúdo tático-operacional das atividades inerentes ao seu cargo, isto é, sinalizar estratégias; engajar-se na parte política da Organização; encarar a acirrada competitividade, para gerar competências, conhecimentos constantes, desenvolvimento, investimentos que gerem diferenciais para atingir os objetivos da Organização e manter o bem-estar e saúde dos colaboradores.

Esse diferencial tem gerado formidáveis repercussões, no que diz respeito ao novo sentido que as empresas vêm associando ao trabalho.

Vale salientar que as relações trabalhistas ainda não atingiram o modelo ideal, pois é claro que muitas Organizações ainda se utilizam do modelo *taylorista*, mecanicista. Entretanto, a grande tendência do mercado rumo contra esse paradigma, que causou tanto desgosto, desilusão, sofrimento e pena para muitos trabalhadores, que deram o sangue e a vida pelos seus trabalhos, seus então meios de sobrevivência.

Mas cabe ressaltar que tanto empenho e investimento não estão ocorrendo, apenas, por parte dos dirigentes das Organizações. Os empregados, também, vêm se remodelando, se recondicionando, para transformar o trabalho do dia-a-dia em fonte de prazer, de forma que a criatividade venha antes da produtividade e com isso, seja fonte de alegria, satisfação e realização.

O Trabalho está tomando um rumo, onde ele está passando a fazer parte do sentido da vida, como algo positivo e necessário para o crescimento e aprimoramento das pessoas; como um processo que utiliza o ser humano como o único protagonista capaz de criar.

Em suma, os tempos estão direcionando o Trabalho, de forma que este não mais dominará o homem, mas, sim, o homem terá total domínio pelo seu Trabalho.

Toda essa mudança se iniciou, com força total, na virada do milênio. Essa transformação foi um marco para que as Organizações vislumbassem um novo futuro para seus negócios. O intenso esforço empreendido pelas Organizações, com vistas à sobrevivência e o conseqüente desgaste e sacrifício despendido por parte dos trabalhadores, servem como principais justificativas para a mudança. Muitos fenômenos e condições vêm sendo adotados, mas em destaque esta a implantação de programas como a Qualidade de Vida No Trabalho (QVT).

2.2. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)

2.2.1 BREVE HISTÓRICO SOBRE QUALIDADE DE VIDA E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

2.2.1.1. BREVE HISTÓRICO SOBRE QUALIDADE DE VIDA

Os estudos direcionados à QVT têm sido avaliados e questionados ao longo dos anos, definindo-se não como um modismo passageiro, mas como um processo consolidador, em busca do desenvolvimento humano e organizacional.

Segundo Rodrigues (1999), a Qualidade de Vida no Trabalho sempre foi objeto de preocupação da raça humana. É claro que com outros títulos e em outros contextos, mas sempre voltada para facilitar ou trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador na execução de suas tarefas. Diante disso, cabe rever o histórico da consolidação da constante presença da QVT nas Organizações.

O homem, desde os primórdios dos tempos, direciona sua vida, intrinsecamente, ao aspecto da evolução, do crescimento e do melhoramento das condições de vida.

Sendo assim, nada mais natural do que o homem criar expectativas de mudanças do padrão de vida existente, para um outro mais elevado. Essa tendência natural desperta no homem a busca constante e interminável por Qualidade de Vida, que tem se tornado alvo de estudos em diversas áreas, como a Sociologia, Psicologia, Medicina, Educação Física e Engenharia.

Riaño (s.d.), *apud* Marques (1996), considera que a origem dos estudos sobre Qualidade de Vida (QV) está na Medicina, relacionada ao tratamento de enfermos crônicos, estendendo-se para os campos da Psicologia e da Sociologia. Segundo esse autor, a QV não está ligada, apenas, aos sentimentos de satisfação ou bem-estar pessoal, mas também a uma valoração que a pessoa faz desses aspectos e de outros que considera importantes na sua vida atual, na sua vida completa, com ênfase no global.

Tudo que está ligado ao homem, seja direta ou indiretamente, automaticamente se interliga ao conceito de Qualidade de Vida. Tal afirmativa se faz plausível, uma vez que Qualidade de Vida está ligada às várias dimensões da vida do homem, ou seja, às áreas profissional, sexual, social e emocional.

Desta forma, a Qualidade de Vida está diretamente relacionada aos fenômenos, às pessoas, situações e condições do dia-a-dia de cada ser humano.

Cabe salientar, ainda, que há um grande interesse de escritores e cientistas voltado para estudos sobre Qualidade de Vida, embora não exista uma definição fechada sobre o termo e nem instrumentos completamente eficazes para medir que possam medir tal fenômeno, visto que engloba o ser humano como um todo.

Contudo, tal estudo é importante, visto a necessidade de se descobrir meios para a plenitude e alcance da felicidade. Cada pessoa, segundo suas necessidades, almeja atingir um ponto de equilíbrio, de estabilidade em todas as áreas da vida e, para isso, manifesta desejos e aspirações, para conquistar uma boa Qualidade de Vida.

Apesar de existirem nortes para o alcance e aquisição desse equilíbrio, cada pessoa, na sua totalidade, terá um caminho para melhor atingir o ideal, em termos de Qualidade de Vida. A maneira como cada um percebe o mundo a sua volta é que será a base para tais conquistas.

Enfim, tem-se hoje uma preocupação infindável com a Qualidade de Vida no mundo, ressaltando-se o fato de tal fenômeno possuir muitos componentes de alta subjetividade, devendo estar de acordo com os padrões que cada pessoa vivencia e se percebe no seu contexto social geral.

2.2.1.2. BREVE HISTÓRICO SOBRE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)

Historicamente, atribui-se a Eric Trist e seus colaboradores (1975), *apud* Fernandes (1996), a origem da denominação Qualidade de Vida no Trabalho – QVT, para designar “experiências calcadas na relação Indivíduo–Trabalho–Organização, com base na análise e reestruturação da tarefa, com objetivo de tornar a vida dos trabalhadores menos penosa” (p. 40).

Segundo esses mesmos autores, pode-se dizer que a preocupação das Organizações com a QV dos colaboradores, no dia-a-dia de trabalho, é algo recente. Essa questão, entretanto, tem sido fundamental, no que diz respeito à aquisição de altos índices de produtividade.

Vale ressaltar, por outro lado, que a QVT foi uma preocupação do homem, desde os tempos primórdios. É claro que ela já recebeu outras nomenclaturas, mas o significado sempre foi o mesmo. Além disso, o objetivo sempre foi um só, ou seja, facilitar ou trazer satisfação, saúde e bem-estar ao trabalhador, em sua atividade.

Já nas primeiras civilizações existia a preocupação com a maneira de execução das tarefas e inúmeros métodos foram implantados para abrandar e minimizar o esforço, cansaço e mal-estar físico dos trabalhadores.

Todavia, apenas nos séculos XVIII e XIX é que a QVT começou a ser estudada com cunho científico, ou seja, verificando-se as reais condições de trabalho e suas influências no desempenho e moral dos trabalhadores.

Em 1950, Eric Trist e seus colaboradores, *apud* Rodrigues (2001), desenvolveram estudos com “abordagem sócio-técnica em relação à organização do trabalho, tendo como base a satisfação do trabalhador no trabalho e em relação a ele” (p. 76).

Entretanto, somente na década de 60, estes movimentos, ou seja, as preocupações com a QVT, tomaram impulso. Toda essa mudança se deve à conscientização dos trabalhadores e ao aumento de responsabilidades sociais das Organizações, impulsionando cientistas a pesquisarem as melhores formas de trabalho.

Segundo Walton (1973), *apud* França (1997), um dos pesquisadores pioneiros da sistematização dos critérios e conceitos de QVT define-a como algo além dos objetivos da legislação trabalhista, que surgiu no começo do século XX,

com a regulamentação do trabalho de menores, da jornada de trabalho, descanso semanal e das indenizações por acidente de trabalho. A QVT está relacionada com os objetivos do movimento sindical, após a crise dos anos de 1930, que se centraram na segurança e na salubridade do trabalho, no tratamento dispensado ao trabalhador e no aumento de salários. É também associada ao Movimento de Relações Humanas, surgido na década de 1950, em que se considera a existência de uma correlação positiva entre o estado de ânimo e a produtividade e afirma-se que é possível elevá-los mediante a melhoria das relações humanas.

Pode-se afirmar que a QVT é fruto e junção de todos esses movimentos e as necessidades, desejos e aspirações dos funcionários, no sentido de, por exemplo, trabalhar em uma Organização onde exista justiça e sensibilidade social para promoção do bem-estar. No início dos anos 70, houve uma paralisação dos rumos da QVT, em função da crise energética, tendo em vista que as Organizações tinham suas atenções desviadas para a alta inflação e a substituição do petróleo.

Em 1979, teve início uma nova fase de desenvolvimento da QVT, visto que o Japão superou a crise através das técnicas de Administração (Huse & Cummings, 1985, *apud* Rodrigues, 2001). Essas técnicas tinham como princípio as mudanças no enfoque do gerenciamento organizacional, que, por sua vez, diferenciavam-se das técnicas adotadas no Ocidente. Nessa mesma época, surgiram movimentos sistematizados e estruturados nas Organizações, no intuito de aprimorar aplicações estruturadas e sistematizadas no interior da Organização, utilizando a tecnologia QVT. Tais técnicas foram difundidas diante dos novos rumos das Organizações. Nesse momento, os Estados Unidos, diante de sua esterilidade e falência técnica, absorveram esse novo modelo japonês como uma nova Ética do Trabalho.

A partir disso, pode-se tomar como base os modelos das organizações americanas bem sucedidas, que traçaram oito atributos que seriam considerados os alicerces para um Programa de Produtividade e QVT. De acordo com Peters & Waterman (1983), *apud* Rodrigues (2001), tais atributos são os seguintes:

1. Uma firme disposição para agir
2. Maior aproximação do cliente
3. Autonomia e iniciativa dos trabalhadores
4. Produtividade através dos trabalhadores
5. Orientação por valores – filosofia organizacional
6. Limitar-se ao conhecido

7. Formas de trabalho simples e em pequenos grupos

8. Política administrativa flexível

Segundo Nadler & Lawler (1983), *apud* Rodrigues (2001), pode-se ter uma interessante e abrangente visão da evolução do conceito de Qualidade de Vida no Trabalho, conforme detalha o Quadro abaixo.

QUADRO 1 – EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO, CONFORME NADLER & LAWLER (1983), APUD RODRIGUES (2001).	
CONCEPÇÃO EVOLUTIVA DA QVT	CARACTERÍSTICAS OU VISÃO
1. QVT como variável (1959 a 1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. Era investigado como melhorar a Qualidade de Vida no Trabalho para o indivíduo.
2. QVT como uma abordagem (1969 a 1974)	O foco era o indivíduo, antes do resultado organizacional; mas, ao mesmo tempo, tendia a trazer melhorias tanto ao empregado quanto à direção.
3. QVT como um método (1972 a 1975)	Um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e mais satisfatório. QVT era vista como sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas plantas com integração social e técnica.
4. QVT como um movimento (1975 a 1980)	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a Organização. Os termos administração participativa e democracia industrial eram freqüentemente ditos como ideais do movimento de QVT.
5. QVT como tudo (1979 a 1982)	Como panacéia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros problemas organizacionais.
6. QVT como nada (futuro)	No caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, não passarão apenas de um “modismo” passageiro.

Walton (1973), *apud* Rodrigues (2001), considera que a “expressão Qualidade de Vida tem sido usada com crescente freqüência para descrever certos

valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais, em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico” (p. 81).

Esse mesmo autor destaca, em 1976, que a QVT deve buscar como principal meta a geração de uma Organização mais humanizada, de forma que o trabalho envolva certo grau de responsabilidade e de autonomia, no que se refere ao cargo; recebimento de recursos de *feedback* do desempenho; tarefas adequadas; variedade; enriquecimento do trabalho e ênfase no desenvolvimento pessoal do indivíduo.

Para uma compreensão mais ampla do fenômeno, faz-se necessário, também, definir os conceitos de Qualidade de Vida, Qualidade de Vida no Trabalho e outros conceitos correlatos.

2.3. DEFINIÇÕES DOS CONCEITOS DE QUALIDADE DE VIDA, QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E SUAS CONDIÇÕES

Definir o conceito de Qualidade de Vida (QV) não é uma tarefa tão simples, uma vez que cada pessoa possui diferentes noções da amplitude desse termo. A maioria das pessoas associa Qualidade de Vida a riqueza, conforto, enfim, a poder aquisitivo. Já outras associam às primárias necessidades, como beber e comer. Entretanto, Qualidade de Vida engloba muito mais do que isso. Sendo assim, faz-se necessário citar várias definições, para entender o dimensionamento do constructo Qualidade de Vida.

Segundo o que defende Lipp (1994), pode-se entender tal conceituação da seguinte forma:

Qualidade de Vida significa muito mais do que apenas viver (...). Por Qualidade de Vida entende-se o viver que é bom e compensador, em pelo menos quatro áreas: social, afetiva, profissional e a que se refere à saúde (...). O viver bem se refere a ter uma vida bem equilibrada em todas as áreas (p. 13).

Para Brengelmann (s.d.), *apud* Rios (1994), possuir QV é desfrutar de liberdade; ter iniciativa; desenvolver habilidades nas relações sociais; estar satisfeito; apresentar poucas tendências a doenças psicossomáticas; não estar doente; ter

afinidade e gosto pela profissão, para conquistar um bom emprego e encontrar sentido na vida.

Já a Associação Brasileira de Qualidade de Vida (ABQV), define Qualidade de Vida como:

O conjunto de percepções individuais da posição de vida das pessoas, no contexto dos sistemas cultural e de valores em que vivem e em relação a metas, expectativas, padrões e preocupações que criam e desenvolvem. Incorporam a saúde física, o estado psicológico, o nível de dependência, as relações sociais, as crenças pessoais e o relacionamento com o meio ambiente. Através do processo de melhoria da Qualidade de Vida, busca-se um estado permanente de equilíbrio entre a saúde física, o domínio e vivência das emoções e a elevação da consciência, através dos valores e crenças (Guisellini, 1999, p. 37).

Qualidade de vida pode ser considerada uma reflexão do modo como cada ser humano percebe e reage diante de estados relacionados à saúde, como seu bem-estar físico, funcional, emocional e mental, bem como em outros aspectos como trabalho, família e amigos; enfim, todo e qualquer assunto relacionado a sua dinâmica de vida.

Miranda (1994) considera que “o principal determinante da QV de uma população é o meio – noção que inclui o seu modo de vida, tipo e qualidade de alimentação e da habitação, condições de trabalho, estabilidade cultural, etc” (p. 21).

O significado de QV, para Camacho (1995), é, sobretudo, a satisfação de todas as necessidades individuais do ser social. Mas, segundo Jacques (1996), esse significado é tão amplo quanto a dimensão do ser humano, de forma que, para conquistá-la, é importante entender e procurar atender à pessoa, em suas necessidades integrais, incluindo, assim, as áreas biológica, psicológica, social e espiritual.

Marques (1996) também cita a dimensão espiritual, considerando-a como quesito fundamental para a valoração dos diversos aspectos da vida dos seres humanos.

Para Lipp (1994), existem quatro aspectos que mais influenciam na Qualidade de Vida de um indivíduo. Em primeiro lugar, são as atividades fora do trabalho; em segundo, a vida familiar; em terceiro, o padrão de vida que depende, por sua vez, do trabalho e, por fim, o trabalho em si, que aparece em quarto lugar.

Visto isso, Silva & De Marchi (1997) comentam que dos muitos desafios que se apresentam para o mundo do trabalho, na atualidade, dois são fundamentais. O primeiro está relacionado à necessidade de uma força de trabalho saudável, motivada e preparada para a extrema competição atualmente existente. O segundo desafio é a capacidade de a Organização responder à demanda de seus funcionários, em relação a uma melhor Qualidade de Vida.

Cabe ressaltar, ainda, que essa Qualidade de Vida pode ser entendida como o resultado de todos os fatores que agem sobre o ser humano, e como ele responde a esses fatores.

Sendo assim, e partindo-se do pressuposto de que o homem passa a maior parte de sua vida dentro de uma Organização, ou até mesmo fora dela, trabalhando, nada mais coerente do que a QVT estar presente no dia-a-dia dos trabalhadores, pois acredita-se que um baixo nível de QVT, na maioria das vezes, significa menor nível de Qualidade de Vida, em âmbito geral, conforme cita Limongi, 1995.

Visto isso, conclui-se que a preocupação de vários estudiosos a respeito desse assunto é pertinente, uma vez que se pode supor que existam sentimentos de expectativa e angústia, por parte dos trabalhadores, quanto à interferência do trabalho no seu espaço de vida, sendo que tais sentimentos podem interferir negativamente na produtividade. Pode-se dizer, em outras palavras, que há uma relação inseparável entre Qualidade de Vida e Qualidade de Vida no Trabalho.

Com isso, faz-se importante conceituar o termo QVT para, assim, se ter uma visão holística da importância de tal fator no dia-a-dia. Não existe, ainda hoje, uma definição universal para Qualidade de Vida no Trabalho. Sabe-se que “o conceito engloba, além dos atos legislativos que protegem o trabalhador, o atendimento de necessidades e aspirações humanas, calcado na idéia de humanização do trabalho e na responsabilidade social da empresa”.(Fernandes, 1996, p.46). Trist (1975), *apud* Rodrigues (2001), “diz que a QVT é de fundamental importância para as Organizações, tanto dos países desenvolvidos, como dos países em desenvolvimento” (p. 75).

Sendo assim, faz-se necessário explorar as áreas que promovem estudos e pesquisas a respeito desse assunto para, então, saber o que cada uma delas defende.

A Psicologia, hoje, juntamente com a Filosofia, demonstram a influência das atitudes internas e perspectivas de vida de cada pessoa em seu trabalho e a

importância do significado intrínseco das necessidades individuais para seu desenvolvimento com o trabalho. Concomitante a essa visão, pode-se citar, também, a Administração, como base de estudos voltados para QVT, que, por sua vez, procura aumentar a capacidade de mobilizar recursos para atingir resultados, em ambiente cada vez mais complexo, mutável e competitivo. Segundo França (1997):

Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é o conjunto das ações de uma empresa que envolvem a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho. A construção da Qualidade de Vida no Trabalho ocorre a partir do momento em que se olha a empresa e as pessoas como um todo, o que chamamos de enfoque biopsicossocial. O posicionamento biopsicossocial representa o fator diferencial para a realização de diagnóstico, campanhas, criação de serviços e implantação de projetos voltados para a preservação e desenvolvimento das pessoas, durante o trabalho na empresa (p. 80).

A mesma autora esclarece que “a origem do conceito vem da Medicina Psicossomática, que propõe uma visão integrada, holística do ser humano, em oposição à abordagem cartesiana, que divide o ser humano em partes” (p.80). Essa abordagem, para a autora, pode ser associada à ética da condição humana, pela busca da identificação, eliminação, neutralização ou controle de riscos ocupacionais, observáveis no ambiente físico; padrões de relações de trabalho; carga física e mental requerida para cada atividade; implicações políticas e ideológicas; dinâmica da liderança empresarial e do poder formal; até o significado do trabalho em si, relacionamento e Satisfação no Trabalho.

Para Sucesso (1998), pode-se dizer, de maneira geral, que a Qualidade de Vida no Trabalho abrange os seguintes aspectos: renda capaz de satisfazer as expectativas pessoais e sociais; orgulho pelo trabalho realizado; vida emocional satisfatória; auto-estima; imagem da Organização, junto à opinião pública; equilíbrio entre trabalho e lazer; horários e condições de trabalho sensatos; oportunidades e perspectivas de carreira; possibilidade de uso do potencial; respeito aos direitos e justiça nas recompensas.

O modelo de Hackman e seus colaboradores (1975), *apud* Rodrigues (2001), é apontado como um marco para a nova fase nas preocupações com a QVT, a partir do enriquecimento das dimensões da tarefa. Um dos pontos relevantes deste modelo trata das relações entre a satisfação das necessidades individuais com a

realização das metas organizacionais, a partir das seguintes variáveis: a) estados psicológicos; b) dimensões da tarefa; c) necessidade de crescimento individual; d) resultados pessoais e de trabalho; e e) satisfações específicas.

Para Moraes & Kilimnik (1994), a QVT pode ser entendida, a partir deste modelo, como uma consequência da combinação de dimensões básicas da tarefa, capazes de gerar estados psicológicos, que, por sua vez, resultam em diferentes níveis de Motivação e Satisfação e em diferentes tipos de atitudes e comportamentos nos indivíduos vinculados às Organizações.

Segundo Huse & Cummings (1985), *apud* Rodrigues (2001), dois aspectos básicos devem ser enfocados pela QVT: a preocupação com o bem estar do trabalhador e com a eficácia organizacional e a participação dos trabalhadores nas decisões e problemas do trabalho, sendo estes pontos operacionalizados através da participação do trabalhador nos problemas e soluções organizacionais (processo de tomada de decisão); o projeto do cargo (reestruturação); inovação no sistema de recompensa (plano de cargos e salários) e melhora no ambiente de trabalho (mudanças físicas e de condições de trabalho: horários, locais, equipamentos, etc.).

É importante salientar que, diante de tamanho investimento por parte das Organizações, a implantação de um Programa de QVT só realmente surtirá efeito, a partir de uma análise global da vida dos trabalhadores, fora do meio organizacional, para que, assim, seja possível avaliar a importância e a interligação entre a vida pessoal e profissional, já que a QVT influencia ou é influenciada por diversos aspectos da vida fora do ambiente do trabalho.

Neste sentido e a partir de várias pesquisas sobre a relação entre fatores organizacionais e individuais, Vrendenburgh & Sheridan (1979), *apud* Rodrigues (2001), sugerem que o contentamento com a vida é uma construção do conceito sobre a satisfação com os domínios específicos da vida, tais como a experiência de trabalho e a família.

A partir dessa colocação, Rodrigues (2001) afirma que "...a QVT é um ponto vital, não só para a realização do homem no trabalho, mas também em toda a sua existência" (p. 95).

A QVT é, na visão de Limongi & Assis (1995), uma compreensão abrangente e comprometida sobre as condições de vida no trabalho, incluindo aspectos de bem-estar; garantia de saúde e segurança física, mental e social e capacitação para realizar tarefas com segurança e bom uso da energia pessoal.

É importante ressaltar, ainda, que a QVT não pode ser confundida com a distribuição de benefícios. As Organizações que proporcionam, aos seus colaboradores, facilidades tais como horários flexíveis, assistência médica e educacional, além de atividades culturais e de lazer, extensivas às suas famílias, e realizam atividades que envolvem e beneficiam a comunidade em que vivem, indicam uma maior sensibilidade em relação a eles. No entanto, isto não é o bastante.

É necessário ir além desses benefícios estabelecidos. Considera-se imprescindível que a QVT não seja planejada e implementada a partir de uma visão fragmentada e limitada, levando-se em consideração, apenas, o ambiente interno da Organização, com ênfase na tarefa desempenhada pelo indivíduo e nas condições físicas do trabalho, mas que leve em conta, também, o ambiente externo, ou seja, o contexto familiar, social, político e econômico em que o indivíduo, como ser total, está inserido, influenciando-o e sendo por ele influenciado.

Faz-se premente, então, diminuir a distância entre o discurso e a prática, para que a QVT não seja, apenas, mais um modismo, mas que faça parte de um plano organizacional estratégico e não venha a desaparecer diante da primeira dificuldade a ser enfrentada. Um real investimento na QVT tornará o trabalho mais humanizado, favorecendo, além de um clima saudável de trabalho, a diminuição de acidentes, de afastamentos por problemas de saúde e de reclamações trabalhistas.

Para Nadler & Lawler (1983), *apud* Rodrigues (2001), “QVT é a grande esperança das Organizações, para atingirem altos níveis de produtividade, sem esquecer a Motivação e Satisfação do indivíduo” (p. 75).

Walton (1973), *apud* Rodrigues (2001), destaca que “a produtividade também parece ter uma relação curvilínea para a maioria das dimensões de Qualidade de Vida no Trabalho” (p. 85). Ressalta, ainda, que:

Considerando os níveis potenciais da produtividade, para qualquer classe determinada de trabalho e grupo de empregados, é provável que há algum nível muito bom de oportunidade para se utilizar e desenvolver capacidades. Este nível de oportunidade é criado pela autonomia, multiplicidade das habilidades exigidas, informações de trabalho e planejamento da responsabilidade existente na situação do trabalho (p. 85).

Segundo Fernandes (1996), para que haja um maior entendimento do que seja a QVT, é importante entendê-la como uma gestão dinâmica e contingencial, em

função das pessoas e das Organizações estarem em constante processo de mudança. Sendo assim, faz-se necessário englobar, nesse entendimento, definições sobre Motivação e Satisfação, para que assim se obtenha um suporte ainda maior sobre o termo QVT, como detalhado a seguir.

2.4. DEFINIÇÕES DE CONCEITOS CORRELATOS

2.4.1. MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

A Motivação, em geral, é caracterizada como um processo ativo, intencional e dirigido a uma meta, o qual depende da interação de fatores intrínsecos e extrínsecos. Neste sentido, a motivação apresenta uma determinante energética (nível de ativação) e uma determinante de direção do comportamento (intenções, interesses, motivos e metas).

Bueno (1996) define Motivação como sendo a “exposição de motivos ou causas; animação; entusiasmo” (p. 443).

Etimologicamente, a palavra Motivação significa o motor da ação. Desta forma a ciência psicológica, ao contrário do senso comum, afirma que não há ação sem causa, ou seja, nenhum comportamento ou conduta, por mais espontâneo e gratuito que pareça, apresenta-se ou acontece sem um motivo, embora, muitas vezes, a pessoa não possa identificar a “causa” ou “por que” agiu de determinado jeito, isto não quer dizer que essa ação seja sem motivo.

Pode-se dizer, então, que Motivação é a força que estimula o indivíduo a agir. No passado, acreditava-se que essa força necessitava ser “injetada” nas pessoas; hoje se sabe que cada indivíduo tem uma Motivação própria, gerada por fatores distintos e pessoais.

No que se refere ao contexto organizacional, Robbins (1999) explica que existem três elementos-chave que compõem a definição de Motivação: esforço, necessidades e metas organizacionais. O primeiro deles, o esforço está relacionado com intensidade, isto é, o esforço para desempenhar a atividade é diretamente proporcional ao desejo de obter êxito em tal atividade. O segundo elemento, ou seja, as necessidades estão diretamente ligadas a fatores internos do indivíduo, de maneira que, se algo é entendido como importante, aquilo se torna necessário para o indivíduo. O terceiro elemento, está voltado para as metas organizacionais, que,

por sua vez, estão relacionadas com os objetivos que o indivíduo pretende alcançar na organização, para assim satisfazer-se profissional e pessoalmente.

A Motivação no Trabalho é, então, definida pelo autor como “a vontade de empregar altos níveis de esforço em direção a metas organizacionais, condicionada pela capacidade do esforço de satisfazer alguma necessidade do indivíduo” (p. 109).

Também se referindo ao contexto do trabalho, Chiavenato (2002) diz que “a Motivação funciona em termos de forças ativas e impulsionadoras, traduzidas por palavras, funciona como ‘desejo’ e ‘receio’” (p. 80). Esse mesmo autor diz que as necessidades ou motivos constituem as fontes internas da Motivação da pessoa. Isto significa que cada indivíduo possui seus próprios e específicos motivos ou necessidades.

O autor enfatiza, ainda, que, de forma literal, pode-se traduzir o termo Motivação como o motivo para a ação. O motivo é o impulso interno que leva o indivíduo a agir. Desta forma, Chiavenato (2002) considera que ninguém motiva ninguém; o que se faz, a partir deste ponto-de-vista, é oferecer elementos motivadores, ou seja, fornecer elementos com os quais o ser humano possa se motivar para a ação.

É importante salientar, também, que o uso que uma pessoa faz de sua capacidade humana, em relação às demandas do seu trabalho, depende de sua Motivação - seus desejos, suas carências, necessidades, ambições, apetites, amores, ódios e medos. Pode-se conjecturar, inclusive, que são as diferenças de Motivação que explicam as diferenças de Desempenho.

A Motivação está presente, então, quando as pessoas, entusiasmamente e de livre vontade, fazem as coisas que profissionalmente lhe são exigidas. De uma forma simplista, pode-se dizer que a Motivação no Trabalho corresponde àquilo que estimula o indivíduo a trabalhar.

Todo este conceito está extremamente ligado à noção de “movimento”, ou seja, a Motivação no Trabalho é vista como sendo algo que provoca a ação e movimentação dos trabalhadores.

A Motivação Humana pode também ser entendida como a “mola” que determina a atitude de um indivíduo e que só existe quando há uma necessidade fundamental ou psicológica a satisfazer.

Esta mola, como é aqui designada a Motivação, está sempre em movimento, em constante oscilação, ou seja, os seres humanos vivem num ciclo

virtuoso de satisfação de necessidades, pois estão em contínua evolução, e o comportamento tende a direcionar-se nesse sentido.

É importante refletir, então, até que ponto essa mola está ligada a fatores externos, como salários altos aliados a promoções. Faz-se necessário tal reflexão, uma vez que há um certo consenso no sentido de que esses fatores não são os únicos responsáveis pela automotivação dos funcionários.

Sendo assim, dificilmente se obterá funcionários motivados e comprometidos, se estes estiverem pensando, apenas, em salário como fonte de realização. Inclusive, se as Organizações utilizarem-se desse recurso de recompensas, visando atingir altos níveis de desempenho, conseqüentemente estarão fadadas ao fracasso.

Como citado anteriormente, o que gera o comportamento mantenedor da Motivação, são as características que vêm de dentro para fora, ou seja, são os fatores intrínsecos. Desta forma, pessoas motivadas são aquelas que possuem seus próprios incentivos para agir. Vale citar que, segundo Chiavenato (2002), somente uma necessidade não-satisfeita é motivadora de comportamento.

Cabe salientar, ainda, que o uso de Estratégias de Motivação dos funcionários é fundamental para fortalecer a estratégia organizacional. Em outras palavras, pode-se dizer que os objetivos organizacionais só serão alcançados com o trabalho de pessoas motivadas e satisfeitas. Ou seja, para se alcançar tais objetivos, é necessário que haja espaço para que os funcionários também possam alcançar seus próprios objetivos.

Quanto à possível relação entre Motivação e Satisfação no Trabalho, Chiavenato (2002) diz que estar satisfeito é estar em equilíbrio. Para obter um nível de equilíbrio psicológico, todo indivíduo passa pelo ciclo motivacional. O organismo humano permanece em estado de equilíbrio psicológico, até que um estímulo o rompa e crie uma necessidade. Essa necessidade provoca um estado de tensão, conduzindo a um comportamento ou ação capaz de atingir alguma forma de Satisfação daquela necessidade.

2.4.2. SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Para Bueno (1996), a Satisfação está diretamente ligada a “agrado; alegria; prazer, explicação; justificação” (p. 594).

A Satisfação é também definida por Robbins (1999), de forma ampla, como sendo a “atitude geral de um indivíduo em relação ao seu trabalho” (p. 98). Este mesmo autor destaca algumas variáveis que determinam a Satisfação do indivíduo no Trabalho.

A primeira variável é a existência de trabalho mentalmente desafiador, isto é, um trabalho que dê a oportunidade para o indivíduo de utilizar-se de suas capacidades e habilidades e que ofereça uma variedade de tarefas. Outro fator que leva à Satisfação diz respeito ao retorno dado em função do padrão de qualidade e excelência no serviço.

A segunda variável está ligada a recompensas justas. Para o autor, os funcionários, em geral, querem sistemas de pagamento e políticas de promoção que sejam justas e adequadas a suas expectativas. Quando o pagamento é visto como justo, sendo baseado nas exigências do trabalho, no nível de habilidade do indivíduo e compatível com o padrão de pagamento do mercado, o resultado é a Satisfação.

A terceira variável diz respeito às condições de trabalho apoiadoras, para facilitar a realização de um bom trabalho, isto é, a um ambiente que não ofereça riscos à saúde do trabalhador, que seja um local limpo e com equipamentos e instalações modernas, que possam gerar Satisfação.

A quarta variável engloba a necessidade da presença de colegas amigáveis e que dêem apoio, o que, segundo o autor, pode levar ao aumento de Satisfação no Trabalho. Outro fator importante, e que, para Robbins (1999), direciona a uma Satisfação ainda maior, ocorre quando o supervisor é compreensível e amigável e tece elogios pelo bom desempenho do funcionário.

A quinta variável que, de acordo com o autor, corrobora para a Satisfação no Trabalho é a concordância entre a personalidade e a ocupação do empregado. Segundo a teoria de ajuste personalidade-trabalho de Holland (1985), *apud* Robbins (1999), a Satisfação é mais alta e a Rotatividade mais baixa, quando personalidade e ocupação estão em concordância. Em outras palavras, “pessoas com tipos de personalidade congruentes com suas escolhas de profissão devem descobrir que

têm seus talentos e habilidades certos para obedecer às exigências de seus empregos” (p. 98).

A sexta e última variável está diretamente ligada à hereditariedade. De acordo com Robbins (1999), “a disposição de um indivíduo para com a vida, positiva ou negativa, é estabelecida por sua constituição genética, mantém-se através do tempo e leva à disposição em relação ao trabalho” (p. 99).

Por fim, é importante salientar que, após a Satisfação, integral ou não, de uma necessidade, vão surgindo novos estímulos, que criam novas necessidades, que, por sua vez, levarão o indivíduo, novamente, a adotar determinadas atitudes e comportamentos, a fim de alcançar o objetivo pretendido.

As noções sobre Satisfação são primordiais para proporcionar um melhor entendimento sobre a questão da Qualidade de Vida no Trabalho, pois a satisfação está inclusa em diversos modelos teóricos de QVT.

2.5. MODELOS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

2.5.1. MODELO DE WALTON (1973)

Walton (1973), *apud* Fernandes (1996), propõe oito categorias conceituais, incluindo critérios da QVT (Quadro II). Em Compensação Justa e Adequada, busca-se a obtenção de remuneração adequada pelo trabalho realizado, assim como o respeito à equidade interna (comparação com a remuneração de outros colegas) e à equidade externa (comparação com o mercado de trabalho).

Em Condições de Trabalho, são verificadas as condições prevalecentes no ambiente de trabalho. Envolve a jornada e a carga de trabalho; materiais e equipamentos disponibilizados para a execução das tarefas e ambiente saudável (preservação da saúde do trabalhador). Dessa forma, esse tópico analisa as condições reais oferecidas ao empregado para a execução de suas tarefas.

O critério Uso e Desenvolvimento de Capacidades implica o aproveitamento do talento humano, ou capital intelectual, como está em voga atualmente; incentivo à utilização da capacidade plena de cada indivíduo no desempenho de suas funções e *feedbacks* constantes, acerca dos resultados obtidos no trabalho e do processo como um todo.

Já a Oportunidade de Crescimento e Segurança, engloba as políticas da Organização, no que diz respeito ao desenvolvimento, crescimento e segurança de seus empregados, ou seja, crescimento profissional, possibilidade de carreira e segurança no emprego.

Essencialmente, em Integração Social na Organização, pode-se efetivamente observar se há igualdade de oportunidades, independente da classe social, idade, orientação sexual e outras formas de discriminação, como um todo, assim como se há cultivo de um bom relacionamento.

Em Constitucionalismo, mede-se o grau em que os direitos dos empregados são cumpridos na Organização. Inclui o respeito aos direitos trabalhistas, à privacidade pessoal e à liberdade de expressão.

No fator Trabalho e o Espaço Total da Vida, existe a grande preocupação em relação ao encontro do equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho.

Por fim, em Relevância do Trabalho na Vida, investiga-se a percepção do empregado em relação à imagem da Organização, à responsabilidade social da Organização na comunidade, à qualidade dos produtos e à prestação dos serviços.

QUADRO II – CATEGORIAS CONCEITUAIS DE QVT, DE ACORDO COM WALTON (1973), APUD FERNANDES (1996).	
CRITÉRIOS	INDICADORES DE QVT
1. COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA	<ul style="list-style-type: none"> - Equidade interna e externa - Justiça na compensação - Partilha dos ganhos de profundidade - Proporcionalidade entre salários
2. CONDIÇÕES DE TRABALHO	<ul style="list-style-type: none"> - Jornada de trabalho razoável - Ambiente físico seguro e saudável - Ausência de insalubridade
3. USO E DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - Autonomia - Autocontrole relativo - Qualidades múltiplas - Informações sobre o processo total de trabalho
4. OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO E SEGURANÇA	<ul style="list-style-type: none"> - Possibilidade de carreira - Crescimento pessoal - Perspectiva de avanço salarial - Segurança no emprego
5. INTEGRAÇÃO SOCIAL NA ORGANIZAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> - Ausência de preconceitos - Igualdade - Mobilidade - Relacionamento - Senso comunitário

QUADRO II – CATEGORIAS CONCEITUAIS DE QVT (CONTINUAÇÃO)

6. CONSTITUCIONALISMO	<ul style="list-style-type: none">- Direitos de proteção ao trabalhador- Privacidade pessoal- Liberdade de expressão- Tratamento imparcial- Direitos trabalhistas
7. O TRABALHO E O ESPAÇO TOTAL DE VIDA	<ul style="list-style-type: none">- Papel balanceado no trabalho- Estabilidade de horários- Poucas mudanças geográficas- Tempo para lazer da família
8. RELEVÂNCIA SOCIAL DO TRABALHO NA VIDA	<ul style="list-style-type: none">- Imagem da empresa- Responsabilidade social da empresa- Responsabilidade pelos produtos- Práticas de empregos

2.5.2. WESTLEY (1979)

O modelo elaborado por Westley (1979), *apud* Fernandes (1996), considera que a Qualidade de Vida no Trabalho pode ser analisada, basicamente, por quatro indicadores fundamentais:

1. Indicador econômico, que é representado pela equidade salarial e equidade no tratamento recebido;
2. Indicador político, que diz respeito à segurança no emprego (direito de trabalhar e não ser discriminadamente dispensado);
3. Indicador psicológico, que está ligado ao conceito de auto-realização;
4. Indicador sociológico, que se refere ao nível de participação ativa em decisões ligadas ao processo de trabalho, à maneira de executar as tarefas e à distribuição de incumbências dentro da equipe.

O Quadro III representa esse modelo, adaptado por Rushel (1993), *apud* Fernandes (1996). Este autor revela que “os problemas políticos trariam a insegurança; o econômico, a injustiça; o psicológico, a alienação, e o sociológico, a anomia”. Tudo isso visto que:

A insegurança e a injustiça são decorrentes da concentração do poder e da concentração dos lucros e conseqüente exploração dos trabalhadores. Já a alienação, advém das características desumanas que o trabalho assumiu pela complexidade das Organizações, levando a uma ausência do significado do trabalho, e a anomia, uma falta de envolvimento moral com as próprias tarefas (p. 53).

QUADRO III: INDICADORES DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO, CONFORME WESTLEY (1979), APUD FERNANDES (1996)			
ECONÔMICO	POLÍTICO	PSICOLÓGICO	SOCIOLÓGICO
<ul style="list-style-type: none"> - Equidade salarial - Remuneração adequada - Benefícios - Local de trabalho - Carga horária - Ambiente externo 	<ul style="list-style-type: none"> - Segurança no emprego - Atuação sindical - Retroinformação - Liberdade de expressão - Valorização do cargo - Relacionamento com a chefia 	<ul style="list-style-type: none"> - Realização Potencial - Nível de desafio - Desenvolvimento pessoal - Desenvolvimento profissional - Criatividade - Auto-avaliação - Variedade de tarefas - Identificação com a tarefa 	<ul style="list-style-type: none"> - Participação nas decisões - Autonomia - Relacionamento Interpessoal - Grau de responsabilidade - Valor pessoal

2.5.3. LIPPITT (1978)

Segundo Lippitt (1978), *apud* Fernandes (1996), para obtenção de uma melhor Qualidade de Vida no Trabalho, alguns aspectos são importantes, ou seja, aqueles que estejam ligados diretamente à satisfação de necessidades pessoais, tais como “sobreviver com alguma segurança; interagir; ter um senso pessoal de qualidade; ser reconhecido por suas realizações e ter uma oportunidade de melhorar sua habilidade e seu conhecimento” (p. 54).

Com isso, atinge-se a Satisfação das necessidades do indivíduo, assim como da Organização, superando, desta forma, as expectativas de ambos, mas fundamentalmente do colaborador.

2.5.4. WERTHER & DAVIS (1983)

Werther & Davis (1983), *apud* Fernandes (1996), estruturaram um modelo de QVT baseado em elementos organizacionais, ambientais e comportamentais, como sendo os principais influenciadores no projeto de cargos. Os elementos organizacionais estão diretamente ligados com o fluxo do trabalho e às práticas do trabalho, evitando, então, uma abordagem mecanicista. Os ambientais são

fundamentais, pois dizem respeito às condições de trabalho em si, englobando habilidade e disponibilidade de empregados e as expectativas sociais.

A QVT é afetada, também, pelos elementos comportamentais, que envolvem as necessidades humanas, a maneira como cada indivíduo se porta no ambiente de trabalho, isto é, a autonomia, variedade, identidade de tarefa e retroinformação.

2.5.5. BELANGER (1973)

O modelo de Belanger (1973), *apud* Fernandes (1996), inclui quatro aspectos para a análise da Qualidade de Vida nas Organizações.

O primeiro é o trabalho em si, que compreende cinco fatores. Esses fatores são: criatividade para desenvolver determinada tarefa; variabilidade ligada à autonomia; envolvimento do funcionário com seu trabalho e com a Organização e, por último, *feedback* dos superiores, após a realização das tarefas.

O segundo aspecto diz respeito ao crescimento pessoal e organizacional, que, por sua vez, é alcançado por meio de treinamento, oportunidade de crescimento e bom relacionamento no trabalho.

Já o terceiro aspecto está ligado ao significado atribuído às tarefas realizadas, ou seja, se foram concluídas, se houve recompensa financeira ou não-financeira, após a conclusão e se isso trouxe aumento de responsabilidade e conseqüente enriquecimento.

Por fim, o quarto aspecto é o das funções e estruturas abertas, que levam ao clima de criatividade na Organização e transferência de objetivos.

2.5.6. HACKMAN & OLDHAM (1975)

Hackman & Oldham (1975), *apud* Rodrigues (2001), elaboraram um modelo de QVT que define as características básicas do trabalho. A seguir, estarão elencados os três grupos de variáveis que compõem tal modelo:

- 1) Dimensões das tarefas:

- Variedade de Habilidades: é a necessidade de uma variedade de atividades diferentes para a execução e realização de uma tarefa. Para tanto, o indivíduo deverá possuir uma série de habilidades e talentos ao mesmo tempo.

- Identidade da Tarefa: é o grau em que a tarefa necessita de um trabalho que seja realizado do começo ao fim, possibilitando que os resultados sejam visíveis.

- Significância da tarefa: é o grau de impacto que determinada tarefa possui sobre a vida e/ou trabalhos de outras pessoas, seja na Organização ou no ambiente externo.

- Autonomia: quando a tarefa possibilita que o indivíduo tenha liberdade, independência e descrição para planejar seu trabalho e determinar os procedimentos na sua execução.

- *Feedback* Extrínseco: diz respeito às informações que o indivíduo recebe de seus superiores, colegas ou clientes sobre seu desempenho.

- *Feedback* Intrínseco: refere-se às informações que o indivíduo recebe de seu desempenho, por meio da execução de sua própria tarefa.

- Contato: é o grau com que o indivíduo se relaciona no trabalho com outras pessoas ou lida com membros da Organização e clientes.

2) Estados psicológicos:

- Significância percebida no trabalho: grau em o indivíduo vivencia a tarefa de forma significativa e proveitosa.

- Responsabilidade percebida pelos resultados do trabalho: grau em que o indivíduo se sente responsável pelos resultados da tarefa que ele executa.

- Conhecimento dos resultados do trabalho: refere-se ao grau em que o indivíduo conhece e entende a forma como ele desempenha efetivamente a sua tarefa de trabalho.

3) Resultados pessoais e do trabalho:

- Satisfação geral: diz respeito ao bem-estar do indivíduo em relação ao seu trabalho.

- Motivação interna ao trabalho: refere-se ao grau de motivação própria com que o indivíduo experimenta sensações positivas internas, quando então

desempenha efetivamente suas tarefas e, ao contrário, experimenta sensações negativas internas, quando faz com má qualidade.

- Satisfações específicas: grau de satisfação do indivíduo em relação à supervisão, segurança no ambiente de trabalho, remuneração, ambiente social e crescimento.

Pode-se dizer, a partir do que foi apresentado em relação às teorias referentes à QVT, que, paralelamente ao investimento em um Programa com esse cunho, as Organizações devem também investir nas pessoas, ou seja, devem associar o lado humano-qualitativo ao lado efetivo-quantitativo. Desta forma, faz-se necessário, segundo Rodrigues (2001), unir Produtividade à Satisfação, o Bom Desempenho à Realização. Sendo assim, é verificar as diretrizes e importância da Efetividade Organizacional, para que, assim, se entenda melhor tais combinações citadas.

2.6. EFETIVIDADE ORGANIZACIONAL

2.6.1. CONCEITO DE ORGANIZAÇÃO

Segundo Chiavenatto (2002), Organização “é um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas” (p. 25). Como a natureza do homem é de cunho social e interativo, ele não vive isoladamente, mas em constante convívio e inter-relação com seus semelhantes. Em outras palavras, pode-se dizer que, devido às suas limitações, o homem se predispõe a cooperar mutuamente com seus semelhantes, formando Organizações, para, assim, alcançar certas metas que só podem ser atingidas com o trabalho coletivo. Desta forma, a cooperação é fundamental para a existência da Organização, ou seja, uma Organização somente existe, quando há pessoas capazes de se comunicarem, de contribuírem para uma ação conjunta e de alcançarem um propósito comum.

Sendo assim, pode-se dizer que uma Organização é a coordenação de diferentes atividades de contribuintes individuais, com a finalidade de efetuar transações planejadas com o ambiente. Esse conceito utiliza a noção tradicional de divisão de trabalho, ao se referir às diferentes atividades e à coordenação existente na Organização e aos recursos humanos como participantes ativos dos destinos dessa Organização. As contribuições de cada participante da Organização variam

em função das diferenças individuais e, também, em função das oportunidades de participação oferecidas por ela.

De acordo com Chiavenato (2002):

As Organizações permitem satisfazer diferentes tipos de necessidades dos indivíduos: emocionais, espirituais, intelectuais, econômicas etc. No fundo, as Organizações existem para cumprir objetivos que os indivíduos isoladamente não podem alcançar em face das limitações individuais. Assim, as Organizações são formadas por pessoas para sobrepujar suas limitações individuais. Com as Organizações, a limitação final para alcançar muitos objetivos humanos não é mais a capacidade intelectual ou de força, mas a habilidade de trabalhar eficazmente com outros (p. 26).

As Organizações são formadas por diferentes indivíduos, que interagem para alcançar seus objetivos. Esses indivíduos não são apenas colaboradores internos, mas, sim, externos, sendo eles, gerentes, empregados, fornecedores, clientes, usuários, governo e sociedade.

A Organização pode ser compreendida, então, como o caminho mais curto entre o planejamento e a ação. Neste sentido, cada Organização deverá ser analisada a partir de critérios de eficiência e eficácia, no intuito de se ter uma avaliação precisa de seus processos e resultados.

2.6.2. EFETIVIDADE: CONCEITOS BÁSICOS E CORRELATOS

A Efetividade, de forma geral, preocupa-se em atender às necessidades sociais, com Eficiência e Eficácia, medindo, assim, o grau de utilidade das metas atingidas ou dos resultados alcançados. Significa o alcance da razão de ser da Organização, ou seja, da missão de ser eficaz, eficiente, garantindo assim a qualidade, economicidade e produtividade, em sua área de atuação.

A Efetividade Organizacional é marcada, segundo Mattos (1992), por relevância econômica e social dos seus produtos e serviços, pelo alto índice de flexibilidade estrutural e operacional, pela adequação ecológica de seus produtos e serviços, pelos altos índices de lucratividade, pela manutenção e crescimento do patrimônio e da conquista mercadológica.

Efetividade corresponde à adição das medidas de Eficiência e Eficácia. Resumidamente, pode-se dizer que Eficácia significa fazer a coisa certa e Eficiência significa fazer certo a coisa. Portanto, Efetividade é fazer certo a coisa certa (Quadro IV – Mattos 1992).

Eficácia é uma medida voltada para o alcance de resultados, enquanto Eficiência é uma medida normativa de utilização dos recursos ao longo dos processos. De acordo com Chiavenato (2002), “a Eficiência está voltada para a melhor maneira pela qual as coisas devem ser feitas ou executadas, a fim de que os recursos sejam aplicados da forma mais racional possível” (p. 49). O autor acrescenta, ainda, que a Eficiência:

Preocupa-se com os meios, com os métodos e procedimentos mais indicados, que precisam ser devidamente planejados e organizados, a fim de assegurar a otimização da utilização dos recursos disponíveis. A Eficiência não se preocupa com os fins, mas simplesmente com os meios (p. 49).

A Eficiência relaciona-se ao modo certo de atuar ou produzir efetivamente, com o mínimo de perdas, gastos e esforços. A Eficiência tem, portanto, o enfoque de fazer as coisas da maneira certa. A Eficácia é a capacidade para produzir um resultado desejado, estando, portanto, mais voltada para dar atenção àquilo que precisa ser feito, para alcançar os objetivos e metas programadas. A Eficácia tem, portanto, o enfoque de dar atenção às coisas certas. Enquanto a Eficiência se preocupa com o modo, a Eficácia está voltada para os resultados e lucros.

QUADRO IV – RESUMO DAS DEFINIÇÕES, SEGUNDO MATTOS (1992).		
EFICIÊNCIA – OTIMIZAÇÃO DOS RECURSOS	EFICÁCIA – ALCANCE DOS OBJETIVOS	EFETIVIDADE – ATENDIMENTO DAS NECESSIDADES DA SOCIEDADE OU DO MEIO AMBIENTE
ADMINISTRAÇÃO DE:	RESPOSTAS ÀS DEMANDAS COM:	RESULTADOS
<ul style="list-style-type: none"> - Recursos - Tempo - Espaço - Informações - Tecnologias - Poder 	<ul style="list-style-type: none"> - Tempestividade - Precisão - Adequação de serviços/bens - Quantidade - Qualidade 	<ul style="list-style-type: none"> - Relevância social dos serviços - Conquista mercadológica - Permanência / crescimento - Flexibilidade organizacional - Adequação ecológica

2.6.3. MEDIDAS DE EFETIVIDADE ORGANIZACIONAL: ESTRATÉGIAS E COMPETÊNCIAS

Aliar Efetividade a estratégias e competências organizacionais torna-se o grande diferencial das Organizações, já que as mesmas desejam alcançar suas metas e resultados, com vistas à obtenção de geração de valor real, adicionado a seus produtos e serviços. As combinações inteligentes, coerentes e alinhadas dos papéis múltiplos de RH, com os propósitos e objetivos estratégicos da Organização, devem dar suporte ao sucesso organizacional, de forma sustentada.

Sendo assim, faz-se importante definir o termo *estratégico e parceiro*. Ser estratégico, conforme Weiss (s.d.) - Entrevista concedida ao site: rh.com.br, implica que o RH deve prover à Organização uma vantagem competitiva, através de pessoas e processos organizacionais, assumindo, com isso, um valor "estratégico". Ser estratégico, além disso, implica que os profissionais de RH devem ser hábeis, o bastante, para ter e manter uma conversação estratégica significativa e relacionada ao cliente, a partir de uma perspectiva de negócios (e não somente de uma perspectiva de RH). As estratégias como um todo visam: a) integrar e assimilar informações sobre o negócio; b) prever as implicações das informações de negócios e os seus impactos nas pessoas; c) formular e gerar soluções organizacionais e de pessoas, que aumentem as probabilidades de o negócio implementar seus objetivos estratégicos para alcançar os objetivos dos clientes.

Weiss (s.d.) postula um modelo de estrutura de RH que está alinhado com o de Ulrich (s.d.), no qual propõe que os profissionais de RH têm três papéis primários, quais sejam:

1. **Parceiros Estratégicos:** papel de resposta efetiva para o cliente interno local.
2. **Donos de Processos:** papel de eficiência e efetividade na Organização de forma abrangente, por meio do gerenciamento dos processos de RH.
3. **Conselheiro de Estratégias de RH:** inclui os papéis de parceiro estratégico e dono de processos. Tem como objetivo balancear as necessidades de resposta ao cliente interno local com as de eficiência e efetividade.

Assim, este mesmo autor aponta que, para gerar e adicionar valor às estratégias da Organização, os processos de RH devem incluir ações, como:

- Capacitar as pessoas e a Organização, através do desdobramento e utilização dos sistemas de tecnologia;
- Criar um ambiente de aprendizado, que reflita os maiores direcionadores e preocupações da Alta Administração da Organização;
- Prover competência em aconselhamento e serviços de consultoria organizacional para os gerentes de linha. RH deve ajudar os gerentes de linha a entregar mais valor para os clientes externos.

O nível estratégico de uma Organização traça as principais metas e objetivos necessários, que levarão ao cumprimento dos níveis de lucratividade. Para tanto, torna-se fundamental o investimento, por parte da Organização, em competências consistentes, isto é, em ações que levarão ao necessário diferencial.

Em um nível mais amplo, Green (2000) interliga competências a características organizacionais, incluindo as competências essenciais e capacidades, assim como valores essenciais e prioridades, juntamente com as características das pessoas. Esse mesmo autor define também competência em um nível individual, onde refletem as habilidades dos indivíduos, que incluem conhecimento técnico e habilidades em ferramentas de trabalho e habilidades de desempenho, que, por sua vez, incluem outras características, como liderança e organização.

A necessidade de investir em um escopo de competências objetiva-se em auxiliar o atendimento das necessidades dos clientes. Algumas competências, valores e capacidades estão diretamente ligadas ao ganho de vantagens competitivas no mercado.

Portanto, essas abordagens sistemáticas de competências e estratégias direcionam as Organizações para vertentes de sucesso, excelência, qualidade e, fundamentalmente, para a lucratividade, acima do esperado.

Desenvolver competências consistentes, para atingir níveis estratégicos, torna-se a locomotiva que direciona as Organizações às mudanças necessárias e, conseqüentemente, a níveis de conquista de mercado.

No próximo capítulo, será apresentado um planejamento de pesquisa de campo, a ser realizada numa empresa privada, de grande porte, que atua na área de tecnologias de tratamento da informação.

3. MÉTODO

3.1. BREVE INTRODUÇÃO

A presente pesquisa visa identificar tanto aspectos qualitativos como quantitativos. Para tanto, será utilizado como meio principal de coleta de dados o método de levantamento de dados chamado *survey*, para o diagnóstico da Qualidade de Vida no Trabalho e da Efetividade Organizacional. Este método se mostra o ideal para a específica pesquisa, pois:

As pesquisas desse tipo caracterizam-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. O levantamento pode ser realizado, considerando-se todos os integrantes do universo estudado (censo) ou através da seleção de uma amostra significativa do universo ou população, que é tomada como objeto de investigação, sendo que as conclusões obtidas a partir dessa amostra são generalizadas, tanto quanto possível, para a totalidade do universo, levando-se em consideração a margem de erro, que é obtida por meio de cálculos estatísticos.

A primeira razão para se conduzir uma pesquisa quantitativa é descobrir quantas pessoas de uma determinada população compartilham uma característica ou um grupo de características. É utilizada para gerar medidas precisas e confiáveis, que permitam uma análise estatística, como citado anteriormente. Ela também é apropriada para medir tanto opiniões, atitudes e preferências, como comportamentos. As questões da pesquisa costumam ser diretas e facilmente quantificáveis, sendo que a amostra deve ter um número razoável de participantes, para possibilitar uma análise estatística confiável.

A aplicação de métodos quantitativos torna possível estabelecer as prováveis causas a que estão submetidos os objetos de estudo. Tal técnica permite abordar uma variedade de áreas de investigação com um mesmo entrevistado e nesse caso, especificamente, será utilizado um questionário de auto-avaliação individual.

O método a ser utilizado nesta pesquisa consiste de “uma observação por meio de perguntas diretas ou indiretas, de problemas de unidades relativamente numerosas, colocadas em situações naturais, destinada a obter respostas

susceptíveis de serem submetidas à análise quantitativa” (Green-Wood, 1973, p. 114, *apud* Rodrigues, 2001).

Sendo assim, a necessidade de utilizar-se um instrumento com ênfase quantitativa se faz pela necessidade de levantar inúmeros aspectos voltados à Qualidade de Vida no Trabalho.

Para a coleta e análise dos dados relativos à Efetividade Organizacional, será utilizada a pesquisa qualitativa, onde serão priorizadas as percepções atitudinais e os aspectos subjetivos dos indivíduos, interagindo em seu grupo.

Será feita uma entrevista em profundidade, voltada para uma investigação qualitativa, que, segundo Holloway (1999), é uma forma de estudo da sociedade que se centra na forma como as pessoas interpretam e dão sentido às suas experiências e ao mundo em que elas vivem. Existem diferentes abordagens no que diz respeito a este tipo de investigação, mas a maioria tem o mesmo objetivo: compreender a realidade social das pessoas, grupos e culturas. As abordagens qualitativas são utilizadas para explorar o comportamento, as perspectivas e as experiências das pessoas. A base da investigação qualitativa reside na abordagem interpretativa da realidade social, partindo do pressuposto de que existe um vínculo dinâmico e indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito.

Segundo Alves-Mazzotti & Gewandsznajder (1999), na abordagem qualitativa, não existem regras metodológicas fixas e totalmente definidas, mas estratégias e abordagens de coleta de dados, sendo que esta pesquisa, em si, visa descobrir, identificar, descrever e explicar as inúmeras variáveis interligadas à Efetividade Organizacional.

Tal combinação de pesquisas faz-se necessária uma vez que o problema de pesquisa proposto envolve tanto aspectos objetivos, quanto aspectos subjetivos e, portanto, requer um delineamento quanti-qualitativo.

3.2. CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO

A pesquisa realizar-se-á na empresa Politec Ltda, Organização de grande porte, com média atual de cinco mil colaboradores, distribuídos entre a Matriz e as Filiais. Durante seus 33 anos de existência, a POLITEC tem mantido o grande

desafio de estar na vanguarda da tecnologia, proporcionando vantagem competitiva, propondo soluções integradas, agregando valores à gestão de negócios.

A Politec ampliou as suas bases, montando filiais em São Paulo, Rio de Janeiro, Recife e Salvador, que se somaram às já existentes em Brasília e Goiânia. O faturamento tem crescido, nos últimos cinco anos, em ritmo superior a 30% ao ano. Em 1999, o faturamento bruto foi de R\$ 136 milhões e o ano de 2000 foi encerrado com faturamento de R\$ 176 milhões.

A Missão definida, implantada e divulgada, em todos os níveis, na Politec é : “Ser a melhor parceira na prestação de serviços, envolvendo tecnologias de tratamento da informação.”

Ou seja, muito mais que um fornecedor de prestação de serviços, a POLITEC tem como filosofia trabalhar em conjunto com o cliente, oferecendo soluções, com tecnologias inovadoras, para o tratamento da informação.

A Política da Qualidade é o conjunto das intenções, diretrizes e objetivos em que a alta direção da POLITEC expressa, formalmente, o seu compromisso e de seus colaboradores, para com a qualidade e o atendimento da Missão.

A Política da Qualidade definida pela alta direção da POLITEC, implementada, divulgada e mantida em todos os níveis da organização é:

“Ser a melhor parceria na prestação de serviços com Harmonia Organizacional, Capacitação de Recursos Humanos, Garantia da Qualidade e Inovação Tecnológica.”

Esta política representa o compromisso da alta direção e dos funcionários da POLITEC em:

- **Estabelecer parcerias**, tendo como filosofia trabalhar em conjunto com o cliente, visando atender, da melhor maneira, as necessidades e expectativas do mesmo;
- **Promover a harmonia organizacional**, através de um clima favorável, resultante da integração entre os colaboradores da empresa e os clientes;
- **Promover a capacitação de recursos humanos**, mantendo todo o quadro de profissionais capacitados a gerir e realizar os processos da POLITEC e do cliente, de forma adequada e eficaz;

- **Assegurar a garantia da qualidade**, através de planejamento das atividades e da utilização, avaliação e aprimoramento contínuo do Sistema da Qualidade;
- **Utilizar inovações tecnológicas** para soluções do tratamento de informações, utilizando as mais modernas tecnologias disponíveis no mercado nacional ou internacional, atualizando-se continuamente e realizando pesquisas e levantamentos de informações, junto a fornecedores e meios de comunicação.

3.3. ORGANOGRAMA DA EMPRESA

VIDE ANEXO 1

3.4. CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA

A pesquisa será realizada com uma amostra de cento e trinta e cinco funcionários da Politec, que corresponde a 25% da população-alvo desta pesquisa. Vale ressaltar que tal amostra será constituída pelos funcionários da área meio da empresa, que serão escolhidos, aleatoriamente, sem distinção de sexo, estado civil, salário ou idade, tomando-se o cuidado, apenas, de abarcar os cargos e setores de tal área.

3.5. PROCEDIMENTOS

3.5.1. COLETA DE DADOS

A coleta de dados será realizada em duas fases. Na primeira fase, os dados deverão ser coletados por meio de questionários, para análise de dados relativos à Qualidade de Vida no Trabalho, que poderão ser aplicados em um Auditório da empresa, de forma que todos os integrantes da pesquisa respondam às questões simultaneamente. A aplicação dos questionários será agendada em um dia útil da semana, de acordo com a aprovação da Diretoria da empresa.

Cabe salientar que todos os participantes deverão aderir ao processo de forma espontânea, ou seja, sem obrigatoriedade. Além disso, o pesquisador deverá

fazer um breve enunciado acerca da pesquisa, antes de aplicar os questionários, para que os participantes sintam-se mais à vontade para participar e colaborar.

A segunda fase será composta por entrevistas individuais com vista a avaliar questões ligadas à Efetividade Organizacional. Serão selecionados para participar desta fase dois grupos de colaboradores, dentre os participantes da primeira fase, cujas respostas indicarem alta ou baixa QVT. Tais entrevistas deverão ser gravadas e, posteriormente, transcritas na íntegra.

3.5.2. ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados será realizada com o intuito de solucionar o problema de pesquisa proposto no início deste trabalho, ou seja, a QVT pode influenciar diretamente as questões ligadas à Efetividade Organizacional, e, vice-versa?

Os dados provenientes dos questionários serão analisados por meio de estatísticas descritivas e inferenciais. Já os dados obtidos por meio das entrevistas, serão analisados por meio da técnica de análise categorial.

3.6. DESCRIÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA

O questionário é composto de 10 questões objetivas, na parte A, abordando informações relativas a dados pessoais e dados profissionais. A parte B é constituída por trinta e duas questões, seguindo uma escala do tipo “*Likert*”, de cinco pontos, de forma que o ponto 1 caracteriza-se pela resposta “não concordo”; o ponto 2 significa “Concordo pouco”; o terceiro ponto, “Concordo em parte”; o quarto, como sendo “Concordo muito” e o quinto ponto e último, como “Concordo totalmente”. Esta fase abordará questões voltadas para Ambiente Físico, Recursos Necessários, Ambiente Social, Política Institucional e Organização do Trabalho. A última parte compreende 26 perguntas relacionadas ao bem-estar no trabalho.

O roteiro de entrevista contempla as seguintes perguntas abertas:

- 1) Como é o seu dia-a-dia no trabalho?

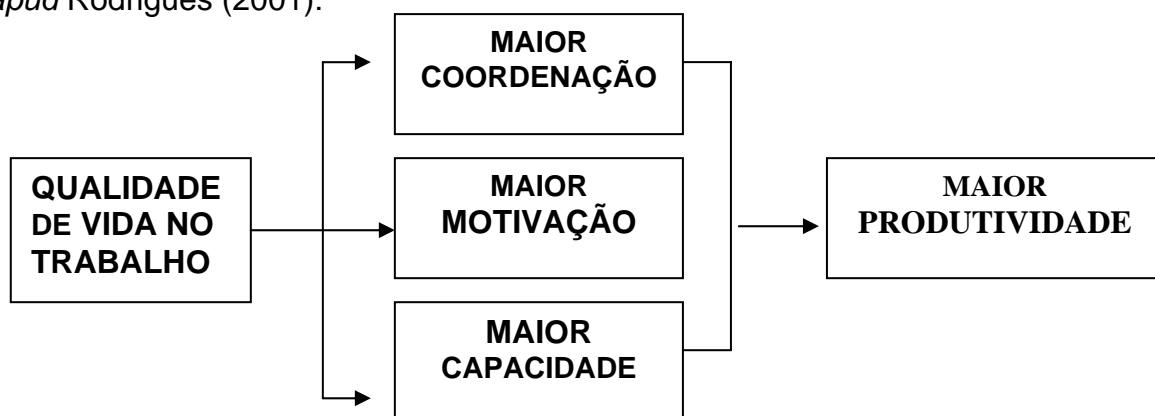
- 2) Você costuma receber algum tipo de retorno de seus superiores a respeito do seu trabalho?
- 2.1) Caso positivo, este retorno é dado por meio de instrumentos formais de Avaliação de Desempenho ou informalmente?
- 3) Os seus colegas de trabalho têm o hábito de dizer o que pensam do seu trabalho?
- 4) Como você avalia o seu próprio desempenho?
- 5) Como você avalia o desempenho da empresa? Ele tem conseguido alcançar os resultados? Os recursos de que a empresa dispõe estão sendo bem utilizados? Justifique.
- 6) De que forma o seu trabalho influencia nos resultados da empresa?
- 7) A empresa costuma utilizar algum tipo de premiação, no intuito de valorizar o alcance de resultados?
- 8) O que é necessário fazer para que seu trabalho atinja os objetivos exigidos?

Vale ressaltar que as perguntas não precisam seguir necessariamente a seqüência estipulada acima e que, em caso de necessidade, poderão ser formuladas outras perguntas, a fim de captar as percepções dos sujeitos em relação à temática analisada.

No próximo capítulo, serão discutidas algumas hipóteses referentes ao problema de pesquisa proposto.

4. DISCUSSÃO

A partir do objetivo inicial da presente Monografia, de identificar a possível relação entre Qualidade de Vida no Trabalho e Efetividade Organizacional, pode-se levantar algumas questões relativas às influências que uma variável exerce sob a outra, como descreve o quadro a seguir, proposto por Huse & Cummings (1985), *apud* Rodrigues (2001):



Com base nesse modelo teórico estes autores defendem que a melhoria da QVT influencia diretamente a coordenação, a motivação e a capacidade, que, por sua vez, afetam a produtividade, como é explicado a seguir:

*As intervenções do programa de QVT afetam, positivamente, a comunicação e coordenação, que são condições preliminares para uma melhor produtividade. A QVT motiva o trabalhador, principalmente quando este satisfaz suas necessidades individuais. A QVT também pode aperfeiçoar a capacidade do trabalhador, melhorando seu desempenho. A motivação e a capacidade do trabalhador são pré-requisitos para uma maior produtividade (Huse & Cummings, 1985, *apud* Rodrigues, 2001, p. 92).*

Sendo assim, pode-se supor que os programas de Qualidade de Vida no Trabalho influenciam positivamente, a Efetividade Organizacional, uma vez que, através do investimento da Organização, em relação ao bem-estar de seus colaboradores, pode haver melhoria da comunicação interpessoal e inter-setorial; aumento da motivação do trabalhador, tendo em vista o atendimento de suas necessidades individuais; e, claro, uma melhoria da capacitação e, por conseguinte, um aprimoramento do desempenho.

Com base no modelo de Hackman & Oldham (1975), *apud* Rodrigues (2001), pode-se também entender a QVT como uma ferramenta básica para otimizar as dimensões básicas da tarefa, sendo capaz, então, de gerar Motivação e Satisfação e, por conseguinte, de afetar positivamente a Efetividade, que engloba aspectos como Produtividade, Competitividade e Qualidade.

Acredita-se, também, que um programa de melhoria da QVT pode influenciar a Qualidade de Vida do colaborador, em diversos contextos, não só no trabalho, além de favorecer o alcance dos objetivos propostos pela Organização.

Baseado nisso, o grande desafio das Organizações consiste em manter o Programa de QVT em uma posição estratégica, para que, assim, o sucesso e a Efetividade Organizacional sejam duradouros.

Por outro lado é fundamental que todos os colaboradores se responsabilizem pela Efetividade da Organização, para que a chama da QVT se mantenha acesa, em direção à busca pela excelência.

Por fim, cabe ressaltar, com base na literatura na literatura pesquisada, que a QVT é considerada a mola mestra da Competitividade Organizacional. Em função disso, espera-se que o presente trabalho tenha contribuído para demonstrar a grande importância de tal Programa, no sentido de proporcionar condições favoráveis para o melhor desempenho e produtividade, assim como para a saúde e bem-estar dos colaboradores.

Serão apresentadas, a seguir, algumas conclusões preliminares, a respeito do problema de pesquisa proposto.

5. CONCLUSÃO

Segundo Silva & Marchi (1997), a adoção e investimentos que as Organizações destinam a programas de Qualidade de Vida no Trabalho e promoção de saúde proporcionam ao indivíduo maior resistência ao estresse, maior estabilidade emocional, melhor auto-imagem, melhor relacionamento, motivação e, conseqüentemente maior Efetividade Organizacional.

De acordo com esses mesmos autores, as Organizações seriam beneficiadas com devolutivas positivas, uma vez que teriam uma força de trabalho mais saudável, uma menor rotatividade, menor número de acidentes, menor custo de saúde assistencial, melhor imagem, melhor ambiente de trabalho e, por último, maior produtividade.

Sendo assim, conforme a visão dos autores, pode-se concluir que dos muitos desafios que se apresentam para o mundo empresarial, na atualidade, dois são fundamentais. O primeiro está relacionado à necessidade de uma força de trabalho saudável, motivada e preparada para a extrema competição atualmente existente. O segundo desafio é a capacidade que a Organização precisa desenvolver, no sentido de responder à demanda de seus funcionários, em relação a uma melhor Qualidade de Vida.

Cabe salientar que os colaboradores, em geral, não desejam que as Organizações abram mão de suas necessidades de produtividade e competitividade de mundo, mas que cumpram os discursos que dizem respeito ao investimento real, no que tange à valorização dos recursos humanos: seus colaboradores.

É importante acrescentar, ainda, que, de forma generalizada, a maioria das Organizações desejam resultados imediatos, após a implantação da QVT e, com isso, os investimentos de médio e longo prazo acabam ficando esquecidos.

Para Levering (1986), *apud* Sucesso (1998), um bom lugar para se trabalhar possibilita, entre outras coisas, que as pessoas se dediquem a outros compromissos em suas vidas, a exemplo dos compromissos relativos à família, aos amigos e aos *hobbies* pessoais.

Nesse sentido, De Masi (2000, p. 330) conjectura que “o novo desafio que marcará o século XXI é como inventar e difundir uma nova Organização, capaz de

e elevar a Qualidade de Vida e do Trabalho, fazendo alavanca sobre a força silenciosa do desejo de felicidade”.

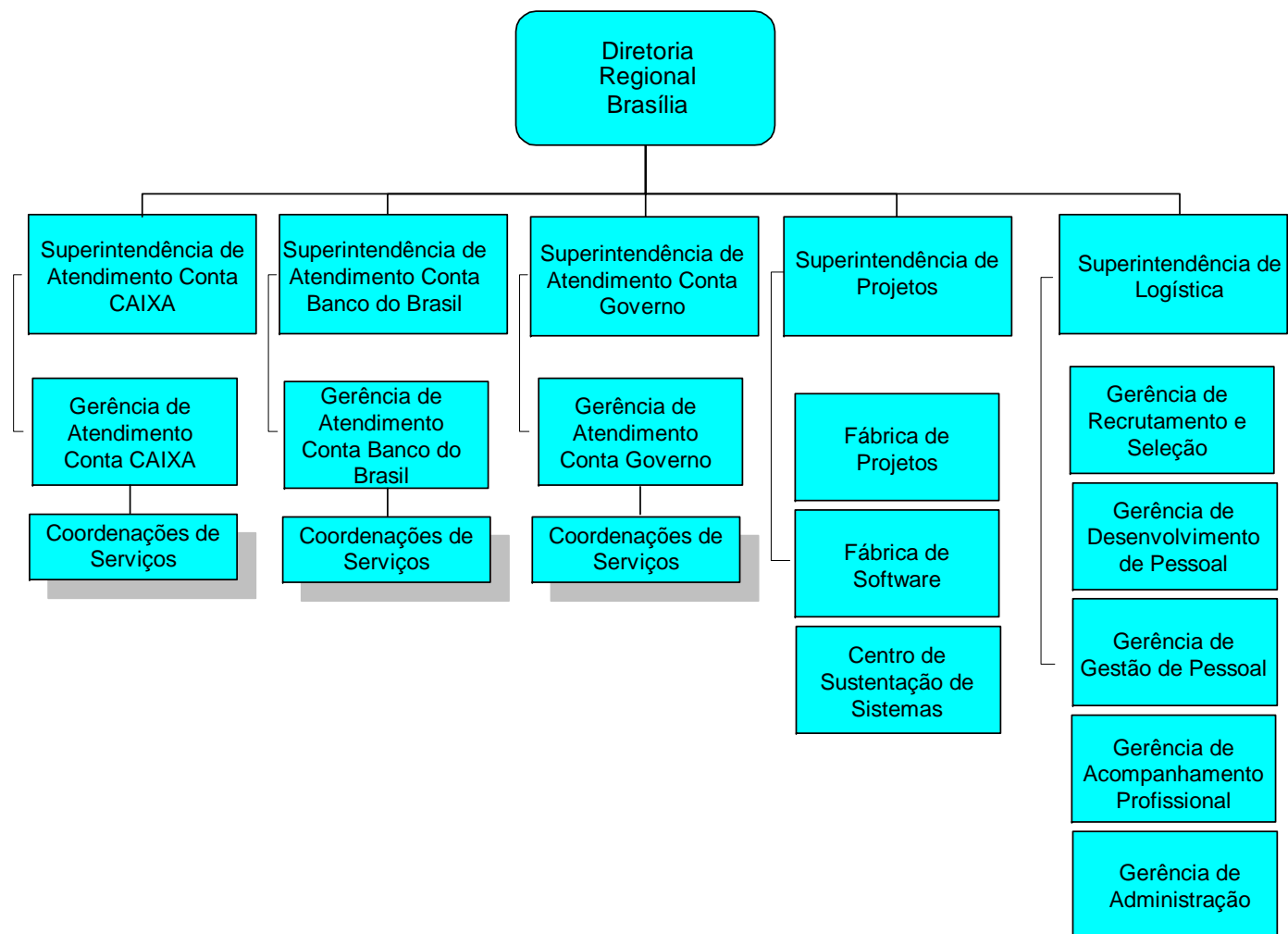
Por fim, vale mencionar que as Organizações, como um todo, devem investir na humanização, promovendo, dessa forma, o agregamento de novos valores, a saber: a melhoria na Qualidade de Vida e de Trabalho; a construção de relações mais democráticas e justas; o crescimento das pessoas e, conseqüentemente, o desenvolvimento organizacional, atingindo, assim, a Efetividade Organizacional necessária à conquista do mercado.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albornoz, S. (1998). *O que é trabalho?* 6ª ed., São Paulo: Atlas
- Alves-Mazotti, A. J. & Gewandsznajder F. (1999). *O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa*. 2ª ed., São Paulo: Thomson
- Bueno, S. (1996). *Minidicionário da língua portuguesa*. São Paulo: FTD.
- Camacho, L. G. (1995). *Qualidade de vida através do trabalho*. São Paulo: Editora e Empreendimentos Culturais.
- Chiavenato, I. (2002). *Recursos Humanos*. 7ª ed., São Paulo: Editora Atlas S.A.
- De Masi, D. (2000). *O futuro do trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial*. 3ª ed., Rio de Janeiro: Editora José Olympio Ltda. e Brasília: Edit da UNB.
- Fernandes, Eda. (1996). *Qualidade de Vida no Trabalho: como medir para melhorar*. 3ª ed. , Salvador: Casa da Qualidade Editora Ltda.
- França, A. C. L. *Qualidade de Vida no Trabalho: conceitos, abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras* (1997). *Revista Brasileira de Medicina Psicossomática*. Rio de Janeiro, vol. 1, nº 2, p. 79-83.
- Green, P. C. (2000). *Desenvolvendo competências consistentes: como vincular sistemas de recursos humanos a estratégias organizacionais*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Holloway (1999) *Basic Concepts for Qualitative Research*. In: *Basic Concepts for Qualitative Research* Blackwell Science, Ltd, Oxford, UK.
- Jacques, W. C. A. (1996). *Qualidade de Vida: algo mais do que um elenco de benefícios*. *Treinamento & Desenvolvimento*, 32-33.

- Limongi, A.C. & Assis, M. P. (1995). *Projetos de Qualidade de Vida no Trabalho: caminhos percorridos e desafios*. RAE Light, EAESP/FGV vol. 02. n. 2.
- Lipp, M. N. (1994). *Stress, hipertensão arterial e qualidade de vida: um guia de tratamento para hipertenso*. Campinas: Papirus.
- Marques, L.F. (1996). *Qualidade de Vida, uma aproximação conceitual*. Psico. Porto Alegre, V.27, n.2:49-62.
- Mattos, R. A . (1992). *De recursos a seres humanos: o desenvolvimento humano na empresa*. Brasília: Livre.
- Miranda, D. M. (1994). Qualidade de vida na organização em dez passos. Treinamento & Desenvolvimento, Ano 2, n. 18 20-21.
- Moraes, L. F. R.; Kilimnik, Z. M.(Coord.) (1994) - *Comprometimento organizacional, Qualidade de Vida e Stress no trabalho: Uma abordagem de diagnóstico comparativo*, Belo Horizonte: CEPEAD/FACE/UFMG, (relatório de pesquisa).
- Rios, L. F. (1994). *Manual de Psicologia Preventiva*. Madrid: Siglo Veintiuno de Espana Ed.
- Robbins, S.P. (1999). *Comportamento Organizacional*. 8ª ed., Rio de Janeiro: LTC.
- Rodrigues, M. V. C. (2001). *Qualidade de Vida no Trabalho: evolução e análise no nível gerencial*. Petrópolis: Editora Vozes.
- Silva, M. A D. & Marchi, R. (1997). *Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho*. São Paulo: Best Seller.
- Sucesso, E. P. B. (1998). *Trabalho e Qualidade de Vida*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora e Dunya Editora.

ANEXO 1 – ORGANOGRAMA DA EMPRESA-ALVO
DETALHAMENTO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DAS DIRETORIAS E FILIAIS
• **DIRETORIA REGIONAL BRASÍLIA**



ANEXO 2 – INSTRUMENTO DE MEDIDA DE QVT

PESQUISA DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Este questionário objetiva identificar fatores relacionados à Qualidade de Vida dos empregados, em seu ambiente de trabalho, diagnosticando e oferecendo possíveis sugestões para a manutenção e otimização de sua saúde física e emocional.

Para tanto, o questionário é composto por 3 partes, abrangendo questões relativas à satisfação e bem-estar funcional, ao ambiente e organização do trabalho.

As respostas serão analisadas de forma agrupada, preservando, desta forma, a identidade e o sigilo dos respondentes. Os dados obtidos são confidenciais, sendo utilizados para elaboração de relatório final a ser discutido com os participantes da pesquisa e com a equipe gestora.

PARTE A

DADOS PESSOAIS DO ENTREVISTADO

1. Sexo: () Masculino () Feminino

2. Faixa etária:

- () Até 25 anos
- () De 26 a 30 anos
- () De 31 a 35 anos
- () De 36 a 40 anos
- () De 41 a 45 anos
- () Mais de 45 anos

3. Escolaridade:

- () 1º Grau completo
- () 2º Grau incompleto
- () 2º Grau completo
- () 3º Grau incompleto
- () 3º Grau completo
- () Outros _____

4. Estado Civil:

- () Solteiro (a)
- () Casado (a)
- () Desquitado (a) / Divorciado(a)
- () Viúvo (a)

7. Nº de filhos: () Menores de 18 anos

() Maiores de 18

anos

DADOS PROFISSIONAIS

8. Cargo ocupado na Instituição:

- () Técnico
- () Administrativo
- () Gerencial

9. Há quanto tempo você está na Instituição? Anos/ Meses _____

10. Há quanto tempo você está no presente cargo? Anos/ Meses _____

PARTE B

INSTRUÇÕES

Leia com atenção as questões abaixo e marque uma das pontuações,
de acordo com a seguinte escala:

5	4	3	2	1
Concordo Totalmente	Concordo Muito	Concordo em Parte	Concordo Pouco	Não Concordo

Ambiente Físico / Recursos Necessários

1) A iluminação no meu setor de trabalho é adequada para o desempenho das minhas tarefas.	5	4	3	2	1
2) A temperatura em meu ambiente de trabalho é agradável.	5	4	3	2	1
3) O espaço físico disponível para que eu desenvolva minhas atividades é satisfatório.	5	4	3	2	1
4) Os níveis de ruído no meu setor de trabalho estão dentro dos padrões aceitáveis.	5	4	3	2	1
5) Disponho de quantidade suficiente de material para a execução de minhas atividades.	5	4	3	2	1
6) O material disponível para a execução de minhas tarefas é de boa qualidade.	5	4	3	2	1
7) Disponho de quantidade suficiente de equipamentos (computador, fax, telefone) para a execução de minhas atividades.	5	4	3	2	1
8) Os equipamentos disponíveis para a execução de minhas tarefas são de boa qualidade.	5	4	3	2	1

Ambiente Social

9) Minhas tarefas são realizadas em conjunto com outros membros do meu setor.	5	4	3	2	1
10) O relacionamento interpessoal no meu grupo de trabalho é harmonioso.	5	4	3	2	1
11) Há clareza no processo de comunicação dentro do meu grupo de trabalho.	5	4	3	2	1
12) Tenho sentimentos positivos em relação às pessoas com quem trabalho.	5	4	3	2	1
13) Relaciono-me bem com meu chefe imediato.	5	4	3	2	1
14) Obtenho informação direta e clara, por parte da minha chefia imediata, sobre o meu desempenho.	5	4	3	2	1
15) Há cooperação entre os membros da minha equipe na execução das tarefas.	5	4	3	2	1
16) Os membros do meu grupo de trabalho demonstram confiança uns nos outros.	5	4	3	2	1
17) Há respeito mútuo entre os membros da minha equipe.	5	4	3	2	1

18) Recebo apoio adequado de meus supervisores em casos de dificuldade.	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---

Responda as questões sobre a política institucional e organização do trabalho, pontuando conforme escala a seguir:

5	4	3	2	1
Concordo Totalmente	Concordo Muito	Concordo em Parte	Concordo Pouco	Não Concordo

Política Institucional

19) O meu salário é condizente com a função que desempenho.	5	4	3	2	1
20) O recebimento de recompensas é condizente com o desempenho do servidor.	5	4	3	2	1
21) Há uma política de cargos e salários na minha instituição.	5	4	3	2	1
21) Tenho oportunidade de crescimento pessoal na minha instituição.	5	4	3	2	1
22) Tenho tido oportunidades adequadas para participar de treinamentos específicos ao cargo que ocupo.	5	4	3	2	1
23) Consigo visualizar, com clareza, os objetivos da Instituição.	5	4	3	2	1
24) No meu trabalho, são realizados programas de prevenção contra doenças ocupacionais.	5	4	3	2	1

Organização do Trabalho

25) As tarefas que desempenho são condizentes com o meu cargo.	5	4	3	2	1
26) As tarefas que executo são diversificadas.	5	4	3	2	1
27) Na minha jornada de trabalho é possível realizar as tarefas correspondentes ao meu cargo.	5	4	3	2	1
28) Os prazos estabelecidos são suficientes para a execução de minhas atividades.	5	4	3	2	1
29) Minha opinião é levada em consideração para o processo de mudança em meu trabalho.	5	4	3	2	1
30) Tenho autonomia suficiente para tomar decisões a respeito do meu trabalho.	5	4	3	2	1
31) O resultado final de meu trabalho pode ser visualizado por mim.	5	4	3	2	1
32) O meu cargo exige a realização de atividades completas.	5	4	3	2	1

PARTE C

BEM ESTAR NO TRABALHO

Esta parte do questionário pesquisa sobre a maneira como você sente ou age.
Solicitamos marcar a alternativa mais adequada ao seu caso.

- 1.1. Você se sente chateado, freqüentemente, sem uma razão óbvia?
1. () Sim 2.() Não
- 1.2. Você tem tido tonteiças e dificuldades de respirar, nos últimos 03 meses?
1. () Sim 2.() Não
- 1.3. Você continua tendo a mesma rapidez de raciocínio que costumava ter?
1. () Sim 2.() Não
- 1.4.As vezes você se sente como se fosse desmaiar?
1. () Sim 2.() Não
- 1.5. Você sente que a vida é um fardo pesado?
1. () Às vezes 2. () Freqüentemente 3. () Nunca
- 1.6. Você costuma ter enjôos ou indigestão?
1. () Sim 2.() Não
- 1.7. Você se sente apreensivo e inquieto?
1. () Às vezes 2. () Freqüentemente 3. () Nunca
- 1.8. Você se arrepende muito de seu comportamento passado?
1. () Sim 2.() Não
- 1.9.Algumas vezes você sente formigamento e pontadas no seu corpo, especialmente nos seus braços e pernas?
1. () Às vezes 2. () Freqüentemente 3. () Nunca
- 1.10.Algumas vezes você sente pânico, sem motivo aparente?
1. () Sim 2.() Não
- 1.11.Você tem perdido o apetite recentemente (03 meses)?
1. () Sim 2.() Não
- 1.12.Você normalmente se levanta cedo de manhã?
1. () Sim 2.() Não
- 1.13.Você diria que é uma pessoa preocupada?
1. () Às vezes 2. () Freqüentemente 3. () Nunca

1.14. Você se sente exageradamente cansado e exausto?
1. () As vezes 2. () Frequentemente 3. () Nunca

1.15. Você vivencia longos momentos de tristeza?
1. () As vezes 2. () Frequentemente 3. () Nunca

1.16. Você se sente nervoso com frequência?
1. () Sim 2. () Não

1.17. Você consegue dormir com facilidade, quando deseja?
1. () Sim 2. () Não

1.18. Você tem que fazer um esforço especial, para enfrentar uma crise ou dificuldade?
1. () Sempre 2. () Algumas vezes 3. () Não mais que a maioria das pessoas

1.19. Você tem suadeiras e taquicardias?
1. () Sim 2. () Não

1.20. Você sente necessidade de chorar, sem motivo aparente?
1. () As vezes 2. () Frequentemente 3. () Nunca

1.21. Você às vezes tem a sensação de estar se despedaçando?
1. () Sim 2. () Não

1.22. Você tem perdido a capacidade de sentir compaixão pelos outros?
1. () Sim 2. () Não

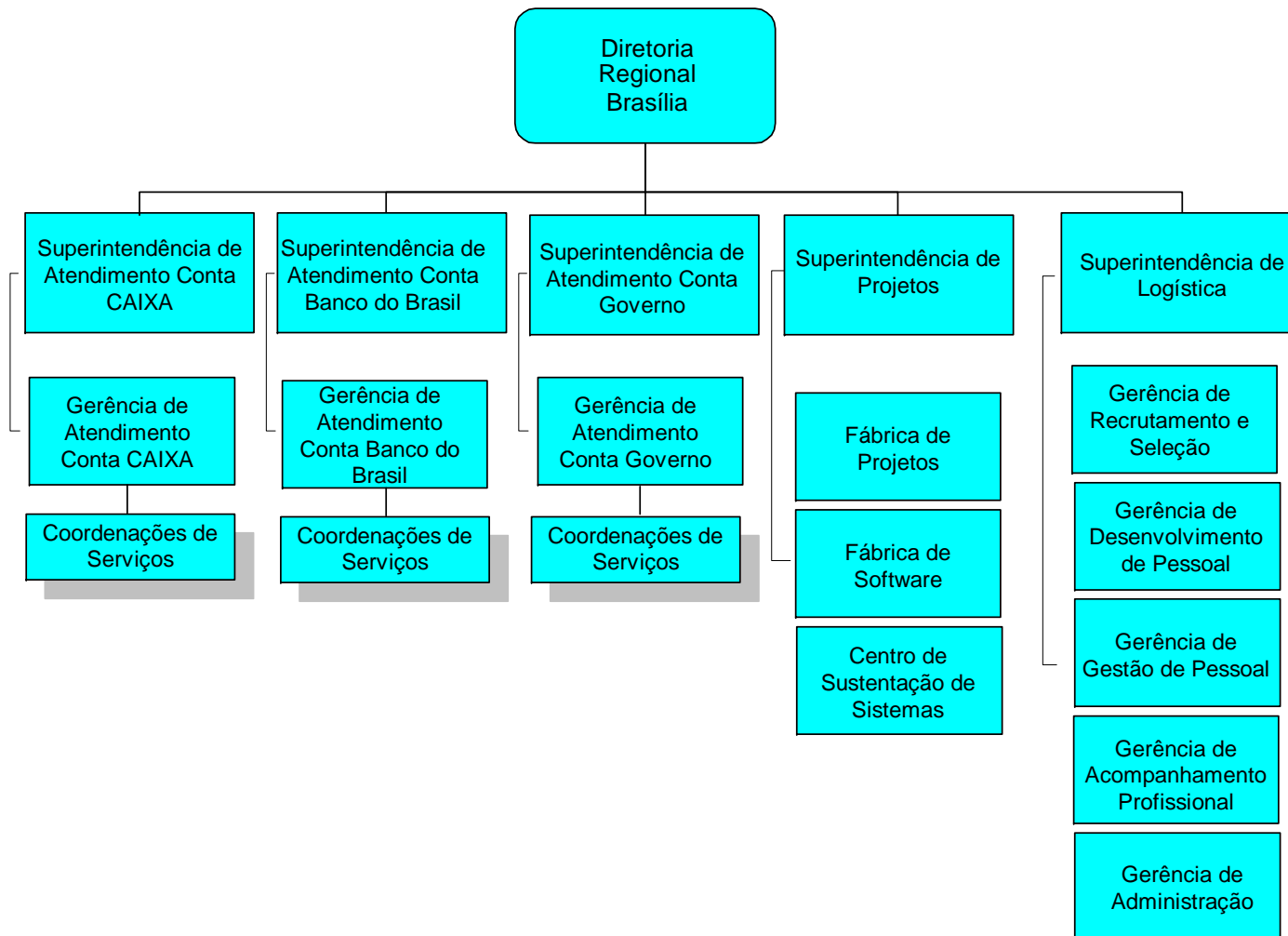
1.23. Seu interesse sexual foi recentemente (03 meses) alterado?
1. () Para menos 2. () O mesmo ou até mais

1.24. Você costuma ter pesadelos que alteram seu humor no dia seguinte?
1. () As vezes 2. () Frequentemente 3. () Nunca

ANEXO 1 – ORGANOGRAMA DA EMPRESA-ALVO

DETALHAMENTO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DAS DIRETORIAS E FILIAIS

- DIRETORIA REGIONAL BRASÍLIA



ANEXOS

ANEXO 2 – INSTRUMENTO DE MEDIDA DE QVT

PESQUISA DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Este questionário objetiva identificar fatores relacionados à Qualidade de Vida dos empregados, em seu ambiente de trabalho, diagnosticando e oferecendo possíveis sugestões para a manutenção e otimização de sua saúde física e emocional.

Para tanto, o questionário é composto por 3 partes, abrangendo questões relativas à satisfação e bem-estar funcional, ao ambiente e organização do trabalho.

As respostas serão analisadas de forma agrupada, preservando, desta forma, a identidade e o sigilo dos respondentes. Os dados obtidos são confidenciais, sendo utilizados para elaboração de relatório final a ser discutido com os participantes da pesquisa e com a equipe gestora.

PARTE A

DADOS PESSOAIS DO ENTREVISTADO

1. Sexo: () Masculino () Feminino

2. Faixa etária:

- () Até 25 anos
- () De 26 a 30 anos
- () De 31 a 35 anos
- () De 36 a 40 anos
- () De 41 a 45 anos
- () Mais de 45 anos

3. Escolaridade:

- () 1º Grau completo
- () 2º Grau incompleto
- () 2º Grau completo
- () 3º Grau incompleto
- () 3º Grau completo
- () Outros _____

4. Estado Civil:

- () Solteiro (a)
- () Casado (a)
- () Desquitado (a) / Divorciado(a)
- () Viúvo (a)

7. Nº de filhos: () Menores de 18 anos

() Maiores de 18 anos

DADOS PROFISSIONAIS

8. Cargo ocupado na Instituição:

- () Técnico
- () Administrativo
- () Gerencial

9. Há quanto tempo você está na Instituição? Anos/ Meses _____

10. Há quanto tempo você está no presente cargo? Anos/ Meses _____

PARTE B

INSTRUÇÕES

Leia com atenção as questões abaixo e marque uma das pontuações, de acordo com a seguinte escala:

5	4	3	2	1
Concordo Totalmente	Concordo Muito	Concordo em Parte	Concordo Pouco	Não Concordo

Ambiente Físico / Recursos Necessários

1) A iluminação no meu setor de trabalho é adequada para o desempenho das minhas tarefas.	5	4	3	2	1
2) A temperatura em meu ambiente de trabalho é agradável.	5	4	3	2	1
3) O espaço físico disponível para que eu desenvolva minhas atividades é satisfatório.	5	4	3	2	1
4) Os níveis de ruído no meu setor de trabalho estão dentro dos padrões aceitáveis.	5	4	3	2	1
5) Disponho de quantidade suficiente de material para a execução de minhas atividades.	5	4	3	2	1
6) O material disponível para a execução de minhas tarefas é de boa qualidade.	5	4	3	2	1
7) Disponho de quantidade suficiente de equipamentos (computador, fax, telefone) para a execução de minhas atividades.	5	4	3	2	1
8) Os equipamentos disponíveis para a execução de minhas tarefas são de boa qualidade.	5	4	3	2	1

Ambiente Social

9) Minhas tarefas são realizadas em conjunto com outros membros do meu setor.	5	4	3	2	1
10) O relacionamento interpessoal no meu grupo de trabalho é harmonioso.	5	4	3	2	1
11) Há clareza no processo de comunicação dentro do meu grupo de trabalho.	5	4	3	2	1
12) Tenho sentimentos positivos em relação às pessoas com quem trabalho.	5	4	3	2	1
13) Relaciono-me bem com meu chefe imediato.	5	4	3	2	1
14) Obtenho informação direta e clara, por parte da minha chefia imediata, sobre o meu desempenho.	5	4	3	2	1
15) Há cooperação entre os membros da minha equipe na execução das tarefas.	5	4	3	2	1
16) Os membros do meu grupo de trabalho demonstram confiança uns nos outros.	5	4	3	2	1
17) Há respeito mútuo entre os membros da minha equipe.	5	4	3	2	1
18) Recebo apoio adequado de meus supervisores em casos de dificuldade.	5	4	3	2	1

Responda as questões sobre a política institucional e organização do trabalho, pontuando conforme escala a seguir:

5	4	3	2	1
Concordo Totalmente	Concordo Muito	Concordo em Parte	Concordo Pouco	Não Concordo

Política Institucional

19) O meu salário é condizente com a função que desempenho.	5	4	3	2	1
20) O recebimento de recompensas é condizente com o desempenho do servidor.	5	4	3	2	1
21) Há uma política de cargos e salários na minha instituição.	5	4	3	2	1
21) Tenho oportunidade de crescimento pessoal na minha instituição.	5	4	3	2	1
22) Tenho tido oportunidades adequadas para participar de treinamentos específicos ao cargo que ocupo.	5	4	3	2	1
23) Consigo visualizar, com clareza, os objetivos da Instituição.	5	4	3	2	1
24) No meu trabalho, são realizados programas de prevenção contra doenças ocupacionais.	5	4	3	2	1

Organização do Trabalho

25) As tarefas que desempenho são condizentes com o meu cargo.	5	4	3	2	1
26) As tarefas que executo são diversificadas.	5	4	3	2	1
27) Na minha jornada de trabalho é possível realizar as tarefas correspondentes ao meu cargo.	5	4	3	2	1
28) Os prazos estabelecidos são suficientes para a execução de minhas atividades.	5	4	3	2	1
29) Minha opinião é levada em consideração para o processo de mudança em meu trabalho.	5	4	3	2	1
30) Tenho autonomia suficiente para tomar decisões a respeito do meu trabalho.	5	4	3	2	1
31) O resultado final de meu trabalho pode ser visualizado por mim.	5	4	3	2	1
32) O meu cargo exige a realização de atividades completas.	5	4	3	2	1

PARTE C

BEM ESTAR NO TRABALHO

Esta parte do questionário pesquisa sobre a maneira como você sente ou age.
Solicitamos marcar a alternativa mais adequada ao seu caso.

- 1.1. Você se sente chateado, freqüentemente, sem uma razão óbvia?
1. () Sim 2.() Não
- 1.2. Você tem tido tonteados e dificuldades de respirar, nos últimos 03 meses?
1. () Sim 2.() Não
- 1.3. Você continua tendo a mesma rapidez de raciocínio que costumava ter?
1. () Sim 2.() Não
- 1.4.As vezes você se sente como se fosse desmaiar?
1. () Sim 2.() Não
- 1.5. Você sente que a vida é um fardo pesado?
1. () Às vezes 2. () Freqüentemente 3. () Nunca
- 1.6. Você costuma ter enjôos ou indigestão?
1. () Sim 2.() Não
- 1.7. Você se sente apreensivo e inquieto?
1. () Às vezes 2. () Freqüentemente 3. () Nunca
- 1.8. Você se arrepende muito de seu comportamento passado?
1. () Sim 2.() Não
- 1.9.Algumas vezes você sente formigamento e pontadas no seu corpo, especialmente nos seus braços e pernas?
1. () Às vezes 2. () Freqüentemente 3. () Nunca
- 1.10.Algumas vezes você sente pânico, sem motivo aparente?
1. () Sim 2.() Não
- 1.11.Você tem perdido o apetite recentemente (03 meses)?
1. () Sim 2.() Não
- 1.12.Você normalmente se levanta cedo de manhã?
1. () Sim 2.() Não
- 1.13.Você diria que é uma pessoa preocupada?
1. () Às vezes 2. () Freqüentemente 3. () Nunca

1.14.Você se sente exageradamente cansado e exausto?

1. () As vezes 2. () Frequentemente 3. () Nunca

1.15.Você vivencia longos momentos de tristeza?

1. () As vezes 2. () Frequentemente 3. () Nunca

1.16.Você se sente nervoso com freqüência?

1. () Sim 2.() Não

1.17.Você consegue dormir com facilidade, quando deseja?

1. () Sim 2. () Não

1.18. Você tem que fazer um esforço especial, para enfrentar uma crise ou dificuldade?

1. () Sempre 2. () Algumas vezes 3. () Não mais que a maioria das pessoas

1.19.Você tem suadeiras e taquicardias?

- 1.() Sim 2.() Não

1.20.Você sente necessidade de chorar, sem motivo aparente?

1. () As vezes 2. () Frequentemente 3. () Nunca

1.21.Você às vezes tem a sensação de estar se despedaçando?

1. () Sim 2.() Não

1.22. Você tem perdido a capacidade de sentir compaixão pelos outros?

- 1.() Sim 2.() Não

1.23.Seu interesse sexual foi recentemente (03 meses) alterado?

1. () Para menos 2. () O mesmo ou até mais

1.24. Você costuma ter pesadelos que alteram seu humor no dia seguinte?

1. () As vezes 2. () Frequentemente 3. () Nunca

Agradecemos a sua valiosa colaboração, sem a qual não seria possível a realização de tal pesquisa.